

**TRANSPORTADORA DE GAS INTERNACIONAL S.A.
E.S.P.**



Anexo Política de Gestión de Riesgos

Dirección de Control Interno

**Sistema de Gestión de Riesgos
Año 2009**

Introducción

Con este documento se asiste la Política de gestión de Riesgos de la Transportadora de Gas Internacional S.A. ESP TGI, con una estructura de Riesgos de corporativos basado en cinco categorías que proporcionan un marco de referencia que asiste a la gerencia a comprender los diversos orígenes y tipos de riesgos de negocios que enfrentan en la mayoría de sus actividades.

La gestión de Riesgos representa un enfoque genérico básico. Como tal, cada una de sus áreas de riesgo debe ser considerada en la Evaluación de los Riesgos.

Factores de los riesgos por cada una de las categorías

Es importante comprender que la identificación de los riesgos es una actividad que se realiza con base en el conocimiento de la gerencia de la compañía. De esta manera se aprovecha los conocimientos de la compañía, al mismo tiempo, asiste en el proceso de validación de los riesgos identificados.

Para asistir la identificación de riesgos por cada una de las categorías de riesgo se debe aplicar un conjunto de factores relacionados con los riesgos de negocios, donde se incorporan la estructura de riesgos de negocios relacionada con las fuerzas externas como las macroambientales y de industria. Estos factores proporcionan pautas con respecto a diversos asuntos que son fuentes potenciales de riesgo.

Los factores del sistema de gestión de riesgos pueden usarse de varias formas:

Guía y apoyo al grupo de gerencia o los responsables de los riesgos en la identificación de los riesgos

Pueden proporcionar la base para el desarrollo de una estrategia de reuniones con la gerencia (cada factor puede convertirse en una pregunta para la gerencia, sobre la consideración que ha dado a los distintos riesgos).

Pueden identificar áreas en las cuales los conocimientos de la gerencia no son suficientes y, por lo tanto, actuar como indicador para investigaciones posteriores, tanto con la gerencia como de fuentes externas.

Aclaran la utilidad de las distintas categorías en la identificación de los riesgos

Alcance del uso

La estructura de riesgos de negocios y las pautas relacionadas de los factores no son un listado de verificación. Son herramientas que asisten a la gerencia en la identificación de los riesgos de negocios al señalar áreas de trabajo donde dichos riesgos más probablemente residan, así mismo se deben determinar o establecer medidas, actividades o controles de mitigación.

A. ESTRATEGIAS DE ADMINITRACION DE RIESGOS

Las cuatro estrategias básicas para administrar el nivel de criticidad de los riesgos son:

1. Evitar el riesgo

Retiro de las actividades causantes de riesgos en las cuales su tratamiento adicional no es efectivo en costo y el retorno no es efectivo en relación al costo involucrado

Tal como el título lo indica, es tomar esta acción cuando no hay otra alternativa disponible.

2. Reducir el riesgo

La más frecuente opción adoptada es aceptar el riesgo, pero tomar algunas acciones para disminuir su probabilidad de ocurrencia o su magnitud de impacto, o posiblemente las dos. A este respecto hay varias opciones disponibles, un número de las cuales están listadas a continuación.

2.1 Actividades para reducir la probabilidad de ocurrencia

Generalmente la reducción de la probabilidad de ocurrencia de los riesgos se basa en el fortalecimiento de los controles internos, de la actividad o proceso afectado.

2.1.1 Claridad de Responsabilidades

Si no hay indicaciones claras, tales como quién debe responder por el manejo del riesgo residual, referirse a la política de administración de riesgos y enmendarlo mediante la inclusión de las designaciones más convenientes en cada rol o función. Ser específico en la descripción de las responsabilidades. Recordar y asesorar al personal sobre sus nuevas responsabilidades adquiridas.

Si el desempeño de contratos con proveedores (internos o externos a TGI) son insuficiente sobre los requerimientos de desempeño, o si la lista de requerimientos de desempeño no cubre las necesidades corrientes, desarrollar un nuevo y mínimo estándar de requerimientos. Lo siguiente es importante cuando desarrollamos los nuevos requerimientos de estándares de desempeño:

- Ser claro acerca de lo que es requerido
- Consultar a terceros o mejores prácticas el desarrollo de los estándares.

2.1.2 Mejorar Procesos

El actual enfoque de cómo la actividad es desarrollada tiene imperfecciones o debilidades inherentes? Podrían aplicarse otras maneras más eficientes de desarrollar las actividades particulares? Existen procedimientos claros y formalmente comunicados? Si la respuesta a estas dos preguntas es "sí", entonces es tiempo para iniciar una revisión de procesos.

La revisión podría también considerar los impactos que algunos cambios podrían tener sobre todas las partes de los principales macro procesos, donde consultores externos podrían apoyar esta actividad. Recordar que puede mantenerse una consultoría interna con el personal de la empresa que conoce y maneja los procesos – a menudo ellos conocen mejor como mejorar.

2.1.3 Establecimiento Mínimo de Controles

Esto implica tener el mínimo de controles necesarios para proveer al "cliente" (interno o externo) un producto o servicio que cubra sus necesidades – especialmente cuando se especifican estándares mínimos en algún contrato. Donde sea realizable, poner los controles en las manos del personal que ejecuta las actividades, bajo revisión. Esforzarse a designar control de procesos que deben ser seguidos como una actividad a desarrollar preventivamente. Sólo designar controles de procesos (tal como revisiones de desempeño) a ser ejecutados después de que la actividad ha sido completada, es inefectivo o no efectivo en costo, frente a tener los controles ejecutándose cuando la actividad se está desarrollando.

2.1.4 Determinación de los objetivos de control

El diseño de los objetivos de control debe abarcar lo que cada vicepresidencia, gerencia o área necesita para evitar que los riesgos se materialicen, respondiendo a la estrategia que la dirección desee seguir para minimizar los riesgos sobre qué se quiere hacer: prevenir, detectar, impedir, interactuar, corregir, segregar, entonces estará en condiciones de analizar cuales instrumentos le permitirán llevar a cabo tal estrategia, considerando siempre la relación costo-beneficio.

2.1.5 Programa de Entrenamiento y Educación

Si se requiere, los programas podrían ser designados en una dirección donde el staff pueda prontamente aprender con la mínima interrupción de su trabajo. Las opciones de entrenamiento incluyen:

- Manuales de inducción
- Presentaciones
- Videos
- Reuniones / entrevistas
- Talleres
- Suscripciones
- Seminarios
- Acuerdos de desempeño

2.1.6 Asesor Externo

Buscar un asesor o consultoría externa o interna (Ej. Grupo de aseguramiento de riesgos) cuando el conocimiento necesario sobre un proceso u otra situación no se tiene en la organización.

2.1.7 Cobertura y Frecuencias de Auditoría

La cobertura, alcance y frecuencia de la auditoría sobre el área o proceso afectado es la adecuada? Las actividades de la auditoría se enfocan en las áreas de mayor riesgo?

2.1.8 Establecer Requerimiento de Reportes de Desempeño

El reporte de requerimientos de desempeño asiste como un tipo de control de seguimiento. Los reportes de desempeño podrían ser reportados a los niveles más adecuados, que puedan influenciar y dar seguimiento al mejoramiento de algunas actividades requeridas. Los reportes de desempeño podrían ser elaborados en conjunto con otros reportes, donde esto sea posible. Cuando desarrollamos reportes de desempeño consultamos con el personal a quien va a ser enviado, para asegurar que se reciba el tipo de información requerida.

2.1.8 Evaluación de Proyectos

La evaluación de proyectos es importante para confirmar que el tiempo, financiación o activos invertidos en algunos proyectos logran los resultados predeterminados que han sido pronosticados. Cuando desarrollamos una evaluación de procesos es importante acordar la lista de resultados esperados en el proyecto, dar un valor de peso o importancia a cada resultado y entonces valorar (sobre un puntaje de un score de 10) la realización esperada y el desempeño logrado actualmente (ver ejemplo abajo):

	(A)	(B)	(A&B)	(C)	(A&C)
Resultados acordados Proyecto	Valor relativo de peso o importancia	Realización esperada (de 10 puntos)	Resultado esperado combinado	Score Actual realización	Score Actual resultado

2.1.9 Revisión del Plan de Negocios

Revisar nuestro plan de negocios como mínimo trimestralmente por conveniencia en términos de sus predicciones y pronóstico de riesgos. Tal revisión necesita no ser extensa, pero podría incluir una revisión de desempeño a esta fecha frente al pronóstico del plan. También podría incluir un análisis de las variaciones significativas (positivas y negativas) frente al pronóstico del plan de negocios, indicando por qué los resultados tienen diferencias frente a lo definido inicialmente. Si es necesario, cambiar el perfil de riesgos y las expectativas de desempeño.

2.2 Actividades para reducir la magnitud de impacto

2.2.1 Atomizar operaciones

Definición o establecimiento de políticas donde se determinen los topes o límites para las operaciones de TGI o límites de concentraciones, por ejemplo inversiones, cartera, matriz de niveles de atribuciones y autorizaciones, entre otras. Si existe, entonces, es ésta adecuada? Existe la necesidad de mejorarla? La política está direccionando el tipo de factor o causa de riesgos que se ha identificado con este riesgo residual? Si la política no está reuniendo las necesidades o expectativas, o si no es una política apropiada, entonces una de las necesidades es ajustarla. Algunas sugerencias son:

- Ser concreto
- Definir el problema (factor de riesgo, causa)
- Indicar el tipo de resultado y objetivos deseados
- Detallar los pasos a ser tomados
- Lista de los factores críticos de éxito a ser usados para medir la realización de la política

- Identificación del personal involucrado o responsable de alguna función.

2.2.2 Planes de recuperación del negocio

Procesos, herramientas y/o actividades diseñadas, probadas y conocidas por la organización que permitan mantener la correcta prestación de servicios de TGI ante sus clientes, se incluyen planes de atención de emergencias, planes de recuperación tecnológica, entre otros.

2.3 Transferir el Riesgo

Actividades y medidas tendientes a transferir a un tercero la responsabilidad por el manejo de riesgos y/o la obligación por las consecuencia financieras del riesgo en caso de ocurrencia.

Si no es posible el riesgo residual, y su criticidad se encuentra por fuera de los niveles de riesgo aceptables por TGI, entonces considere transferir el riesgo mediante:

- Outsourcing de trabajo para algunos otros proveedores, así que ellos manejen el riesgo (pero hay que recordar, esto crea nuevos riesgos relacionados con el nivel de desempeño de los servicios del contrato y la administración del contrato), o
- Comprar una póliza de seguro que provea protección contra el riesgo residual.
- Diseñar operaciones de cobertura, derivados.

Recuerde, si usted busca cobertura de seguros (y éste tiene que ser hecho centralizadamente a través del grupo de aseguramiento de riesgos) algún asegurador podría necesitar conocer los detalles del riesgo y los pasos tomados para mitigar el riesgo.

2.4 Aceptar el riesgo residual

Aceptación del riesgo residual dado que su nivel de criticidad se encuentra dentro de los niveles aceptables de riesgo definidos por TGI o porque los tratamiento requeridos no son viables técnicamente o su implementación no representa un beneficio en la relación costo beneficio.

El riesgo residual puede ser administrado con los controles claves existentes en la empresa de acuerdo a su diseño, implementación y efectividad operacional, con la combinación de estos factores resulta el nivel de exposición al riesgo.

B. CATEGORÍAS DE RIESGOS

Los riesgos se clasifican de acuerdo su naturaleza en cinco clases que se relacionan en la política de gestión de Riesgos las cuales se detallan a por cada una de dichas categorías:

I. Riesgos Organizacionales

Gobierno:

- Desempeño del Directorio
- Tono en la alta gerencia
- Entorno de Control
- Responsabilidad Social Corporativa
- Manejo de la Estructura Legal
- Accionistas y Socios

Planificación Estratégica y Asignación de Recursos:

- Estructura Organizacional
- Partes Vinculadas
- Planificación Estratégica
- Presupuestación Anual
- Proyecciones
- Análisis estratégico del entorno

- Proyectos de Inversión
- Fusiones, adquisición, JV.
- Procesos de Due Diligence.
- Venta de activos
- Administración de proyectos

Iniciativas Principales:

- Visión y Dirección
- Planificación y Ejecución
- Medición & Monitoreo
- Políticas y Procedimientos
- Implementación de Tecnologías
- Aceptación del Negocio / Administración Clientes

Dinámica de Mercado:

- Incertidumbre Regulatoria
- Competencia
- Factores Macroeconómicos
- Factores Sociopolíticos
- Oferta & Demanda
- Análisis de la posición estratégica
- Disponibilidad de herramientas de desarrollo

Comunicación & Relaciones con Externos:

- Relaciones con Medios de Comunicación
- Percepción por parte del Público
- Comunicaciones de Crisis
- Cultura de servicio
- Comunicación con los Empleados
- Deterioro imagen y reputación empresarial

II. Riesgos Operacionales**Operación y Abastecimiento:**

- Operación de la infraestructura.
- Mantenimiento
- Compras y abastecimiento
- Proyectos de construcción
- Gestión de las fuentes de suministro y entrega.
- Estructuras y desarrollos de decisiones
- Capacidades /aprovechamiento de la infraestructura
- Fallas en los servicios externos
- Interrupción de las operaciones
- Sistema de seguridad física
- Planes de Continuidad del Negocio

Recursos Humanos:

- Cultura
- Selección & Retención de Personal
- Desarrollo & Desempeño
- Adaptación de la organización
- Planificación de la Sucesión
- Remuneración & Beneficios / Nómina
- Remuneración de Ejecutivos
- Relaciones Laborales

- Cumplimiento de la Política de RR.HH.
- Salud Ocupacional
- Disponibilidad de colaboradores en el mercado de trabajo
- Dependencia de colaboradores clave
- Administración del desempeño
- Remuneración y sistema de incentivos

Tecnología de Información:

- Administración de Sistemas
- Acceso / Seguridad en materia de Sistemas
- Continuidad / disponibilidad de los Sistemas
- Integridad de los Sistemas
- Infraestructura de los Sistemas
- Insuficiente desarrollo del sistema de PED (Procesamiento Electrónico de Datos)
- Cumplimiento de la Política de Sistemas
- Integración de los diferentes sistemas de la Empresa

Comercialización y Marketing:

- Marketing
- Publicidad
- Investigación & Desarrollo
- Ventas e Ingresos
- Manejo y Atención al Cliente
- Proyección de Precios & Demanda
- Gestión de las Fuentes de Suministro
- Entrega
- Precio

Riesgos:

- Hechos de la Naturaleza, Actos Terroristas y Acciones Maliciosas
- Respuesta a Situaciones de Desastre
- Planificación de la Continuidad del negocio
- Embargo de Bienes

Activos Físicos:

- Bienes Inmuebles
- Propiedad, Planta y Equipo
- Derecho de vías
- Inventarios

III. Riesgos Financieros**Mercado:**

- Tasa de Interés
- Moneda Extranjera
- Políticas monetarias
- Riesgo País
- Instrumentos Financieros
- "Commodities"
- Derivados

Liquidez y Crédito:

- Administración de Caja / Tesorería

- Flujos de caja
- Crédito y Cobranzas
- Seguros
- Cumplimiento de la Política de Tesorería
- Presupuestos y planificación
- Evaluación de Inversiones

Contabilidad y Reportes:

- Contabilidad, Reportes y Divulgación
- Reportes Financieros
- Cierres de estados Contables
- Control Interno – Circular 014
- Cumplimiento de la Política Contable

Estructura de Capital:

- Endeudamiento
- Capital Propio
- Financiación
- Pensiones
- Coberturas

IV. Riesgos de cumplimiento**Regulatorio:**

- Laboral
- Títulos Valores
- Privacidad & Protección de la Información
- Transacciones Internacionales
- Operaciones Intercompany
- Seguridad & Salud Ambiental PIGA
- Cumplimiento del Régimen Impositivo
- Revisión Tarifaria
- Riesgos ambientales

Gestión Legal

- Contratos
- Legado
- Pensiones
- Entorno jurídico
- Modificación de las condiciones-marco regulatorias, jurídicas, fiscales
- Estrategia y Planificación en materia impositiva
- Optimización impositiva
- Servidumbres
- Demandas laborales
- Precios de transferencia (cuando aplique)

Gestión Impositiva:

- Estrategia y Planificación en materia impositiva
- Optimización impositiva
- Precios de transferencia
- Cumplimiento de la Política Impositiva

V. Riesgos de Ética

- Ética
- Código de Buen Gobierno
- Fraude
- Integridad de colaboradores o de terceros
- Competencia desleal
- Información privilegiada

C. UNIVERSO DE RIESGOS

Luego de realizar la clasificación de los riesgos en las cinco categorías detalladas en el punto anterior, a continuación se presentan de manera ilustrativa algunos riesgos que describen y enumeran algunos de los factores clave que deben considerarse cuando se evalúan los riesgos de la empresa, estos fueron tomados de un universo de riesgos generales a nivel de compañías y procesos globales.

Riesgo monetario: Riesgos provenientes de fluctuaciones de la tasa de cambio.

Riesgo de tasa de interés: Riesgo proveniente por los cambios en las tasas de intereses resultante de las condiciones del mercado de capitales.

Riesgo del crédito: Riesgo del incumplimiento tardío o incompleto de exigibles. Igualmente, riesgo de una ineficiente gestión de exigibilidades. Se incluye también el riesgo de búsqueda de nuevos recursos para financiar futuras operaciones.

Riesgo país: Riesgo de la insolvencia / no disposición al pago de un país deudor y/o fuerza mayor/guerra/situación política-social-económica que pueda afectar la empresa y su valor.

Obligaciones de pensión: Riesgo proveniente del desarrollo futuro de las obligaciones de pensión / Riesgos provenientes de la administración de pensiones

Presupuestos y planificación: Riesgos relacionados con la coherencia de los planes de presupuesto y de operación y se correlacionan con la estrategia de la empresa, Riesgos relacionados con la función de planeamiento financiero.

Información Financiera: Riesgos provenientes de la actitud de la gerencia con respecto a la emisión de informes financieros / Riesgos provenientes del uso de normas contables generalmente aceptadas en la preparación de los estados financieros

Flujos de Efectivo: Riesgos relacionados con la no integración de las proyecciones de flujos de efectivo en la preparación de los presupuestos de operaciones, planes de inversión y estrategia general, Riesgos relacionados con retrasos en los pagos debido a escasez de efectivo y/o déficit para la financiación de proyectos de inversión

Evaluación de Inversiones / Gastos de capital: Riesgos provenientes de los procedimientos implementados para evaluar y autorizar proyectos e inversiones de capital

Instrumentos Financieros: Riesgos provenientes de las fuentes y métodos de financiamiento usa la empresa, riesgos provenientes de la estructura financiera de la empresa.

Análisis estratégico del entorno: Riesgo por procesos defectuosos o inapropiados para la determinación de la conducta del competidor, cambios políticos y regulatorios, así como de las condiciones-marco tecnológicas.

Análisis de la posición estratégica: Riesgo por procesos defectuosos o inapropiados para el análisis de los costos propios frente a competidores, de la comparación global con los mejores del mundo y para la determinación de las ventajas / desventajas de la competencia. Riesgos de no tener ventajas competitivas sostenibles.

Definición de estrategia: Riesgo por procesos defectuosos o inapropiados para el análisis de mercados objetivo, para el desarrollo de visiones y para el desarrollo de estrategias para la puesta en marcha de todos los proyectos requeridos para el logro de los objetivos estratégicos.

Mercadeo y venta: Riesgo por procesos defectuosos o inapropiados en inteligencia de mercados, o en la generación de nuevos ingresos, o en la existencia de activos improductivos (p.ej. diseño de nuevos servicios, estrategia de mercado, medios de publicidad)

Desarrollo: Riesgos provenientes de un desarrollo más lento que los competidores o no conforme con el tiempo y con el mercado.

Disponibilidad de herramientas de desarrollo: Riesgo de la insuficiente disponibilidad cualitativa y cuantitativa de herramientas y metodologías para el desarrollo proyectos.

Eficiencia de las actividades de Investigación y Desarrollo: Riesgos provenientes de un insuficiente desarrollo de investigación para mejorar el servicio.

Calidad en el desarrollo de tecnologías: Riesgos de una insuficiente calidad de los servicios en comparación con la competencia y/o con los requerimientos de los clientes y de la industria global

Deficiencias en los servicios: Riesgo, que los servicios de transmisión no correspondan a los requerimientos establecidos.

Gestión de costos: Riesgo proveniente de una gestión de control de costos y gastos insuficiente o ineficiente.

Cálculo de proyectos / Selección de proyectos: Riesgos provenientes de un insuficiente / errónea estimación de resultado de proyecto. También riesgos provenientes de una selección de proyectos equivocada, o bien, no orientadas al resultado / éxito.

Administración de proyectos: Riesgos provenientes de la dirección misma del proyecto, de la experiencia en administración y en las mismas acciones.

Características de los proyectos: Riesgos provenientes de la dimensión y larga duración, falta de consideración en la administración del cambio adecuadamente

Corporate Governance: Riesgo proveniente de un insuficiente control y manejo empresarial, p.ej. influencia y manejo político/ falta de independencia, conflictos de intereses, Riesgo proveniente de la falta de gestión de la junta directiva.

Accionistas y Socios: Riesgo proveniente de la posición de los accionistas, socios o grupos de interés mayoritario.

Adquisiciones: Riesgo de una deficiente "due-diligence" y/o de una insuficiente integración de empresas o negocios adquiridos.

Adaptación de la organización / Procesos de gestión: Riesgos provenientes de un insuficiente desarrollo de la organización y de una insuficiente implantación de innovaciones de procesos.

Estructuras y desarrollos de decisiones: Riesgos provenientes de decisiones muy lentas / deficientes debido al gran número y a la complejidad de interfaces organizativas (organización del desarrollo).

Estructura de la organización /de la gestión: Riesgos provenientes de una organización errada o confusamente estructurada (alta complejidad, interferencia de tareas, instrucciones y responsabilidades no claras).

Definición del mercado / del segmento de negocio: Riesgos provenientes de una delimitación de segmentos de mercado no clara o no orientada al mercado objetivo y a las expectativas de la empresa.

Concepto de mercadeo: Riesgo proveniente de un concepto de mercadeo insuficiente / indeciso y/o de una ejecución insuficiente.

Capacidades /aprovechamiento de la infraestructura: Riesgo proveniente de un sub-aprovechamiento de las propias capacidades. Igualmente, riesgo de capacidades insuficientes para la satisfacción de la demanda y con ello una pérdida de participación en el mercado.

Outsourcing: Riesgos provenientes de un "outsourcing" muy fuerte o muy escaso de valor agregado (falta de concentración en las competencias centrales)

Aprovisionamiento de servicios: Riesgos por procedimientos defectuosos o inapropiados en el aprovisionamiento de servicios y productos

Eficiencia / Desarrollo de la productividad en el proceso de transmisión: Riesgos debido a ineficiencias, o bien, debido a un insuficiente desarrollo de la productividad en el proceso de transmisión

Proceso de transmisión y manejo de procesos: Riesgos provenientes de un insuficiente manejo / inapropiada organización de los procesos de transmisión

Estabilidad del proceso de transmisión: Riesgos provenientes de una elevada susceptibilidad / alta inestabilidad del proceso de transmisión

Tecnología del proceso de transmisión: Riesgo proveniente de una tecnología de fabricación insuficiente y no competitiva. Riesgos provenientes de problemas de obsolescencia

Fallas en los servicios externos: Riesgo proveniente de la falta de prestación de servicios externos que afecten la prestación del servicio.

Interrupción de las operaciones: Riesgos provenientes de una inadecuada elaboración de planes de emergencia y contingencia.

Plan de evacuación: Riesgos provenientes de debilidades en el proceso de evacuación, ausencia de simulacros, entrenamiento, ayudas.

Mantenimiento: Riesgos provenientes de procesos de mantenimiento inadecuados o ineficientes.

Sistema de seguridad física: Riesgos provenientes de una inoperancia de los sistemas de seguridad, o falta de capacitación sobre los mismos. Secuestro

Integridad de colaboradores o de terceros: Riesgo del uso injustificado o del abuso de objetos del patrimonio materiales y no materiales por parte de colaboradores y terceros (p.ej. fraude, uso ilícito, acciones ilegales / violaciones de leyes, soborno).

Estilo de cooperación / de gerencia: Riesgo de pérdidas de productividad y de calidad debido a una ineficiente actuación conjunta, (trabajo en equipo). a nivel horizontal y vertical.

Gestión de cooperación / Integración de participación: Riesgos provenientes de una relación perturbada dentro de una cooperación (largos procesos de concertación, muchos conflictos, escaso aprovechamiento de efectos sinérgicos); también riesgos provenientes de una incompleta o muy larga integración de participaciones.

Gestión de conocimientos: Riesgos provenientes de una transferencia insuficiente de conocimientos (p.ej. ninguna rotación de personal, ninguna base de conocimiento común); "organización que no aprende".

Competencia interna: Riesgos de una insuficiente optimización debido a una excesiva/insuficiente competencia interna por recursos.

Selección: riesgos provenientes de una inadecuada aplicación de las políticas y procedimientos para vinculación de personal

Desarrollo de personal: Riesgo de un insuficiente cumplimiento de las tareas debido a una insuficiencia de competencias

Administración del desempeño: Riesgos provenientes la inexistencia de un proceso formal y regular de evaluación de desempeño de empleados

Dependencia de colaboradores clave: Riesgo de pérdida de importantes colaboradores.

Disponibilidad de colaboradores en el mercado de trabajo: Riesgo de escasez de adquisición en el mercado de trabajo externo debido a una falta de disponibilidad de la calificación exigida, o debido a falta de atractivos de la empresa empleadora.

Remuneración y sistema de incentivos: Riesgo como consecuencia de déficits de motivación, formas de conducta incorrectas, y fluctuaciones debido a una configuración / aplicación ineficiente – y no conforme con el mercado – de sistemas de incentivos de compensación materiales e inmateriales.

Adaptaciones de personal: Riesgo de medidas retardadas y financieramente costosas en relación con la superación de procesos de adaptación de personal y con la separación de colaboradores. (Ej. Desplazamiento a otros países)

Inestabilidad: Riesgos provenientes de un ambiente de inestabilidad en la organización (temporales, futuros pensionados, pasantías, estudiantes).

Presión de la innovación tecnológica: Riesgo de un rápido cambio tecnológico (externo)

Coyuntura / oscilaciones del mercado: Riesgo proveniente de oscilaciones del mercado inesperadas o en aceleración

Nivel de precio en el mercado / Precios de venta: Riesgo proveniente de la inesperada o excesiva disminución de los precios de venta (Electricidad, Oil, Gas Natural).

Estructura regional: Riesgo proveniente de una fuerte concentración del valor agregado en una región en un país.

Barreras de entrada /de salida: Riesgo de una creciente competencia debido a escasas barreras de entrada al mercado y/o de una escasa flexibilidad debido a elevadas barreras de salida del mercado.

Conducta de competidores: Riesgo proveniente de una agresiva o desleal conducta por parte de la de los competidores.

Riesgo debido a una falla del competidor: Riesgo colateral proveniente de una falla de un competidor.

Actividades de reestructuración: Riesgo proveniente de una fuerte reestructuración de la industria y con ello de un cambio en el entorno del negocio.

Selección de proveedores: Riesgo de un inapropiado proceso de selección de proveedores.

Conducta de los proveedores: Riesgo del suministro equivocado, defectuoso o tardío, o de una (parcial) falla en el suministro.

Estructura/dependencia de proveedores: Riesgo proveniente de una fuerte concentración de la adquisición de equipos.

Posición del mercado: Riesgo proveniente de la posición de mercado específica.

Comunicación externa / Relación con accionistas: Riesgo proveniente de una comunicación empresarial externa inadecuadamente organizada y de informaciones a terceros erróneas, inexactas, insuficientes y no propicias.

Ausencia o débil posicionamiento asociado a proyección satisfactoria de imagen en el mercado (Principio Éticos, Buen Gobierno, cultura de servicio al cliente, etc)

Fortalecimiento de las relaciones con los clientes externos e internos, Diferenciación de la empresa y sus productos en el mercado.

Seguimiento y aplicación de principios de Buen Gobierno Corporativo.

Prácticas de Buen Gobierno: Riesgo proveniente de una posición inadecuada sobre los derechos de accionistas o falta de equidad en el trato a los accionistas. Riesgos provenientes de la falta de participación o no claridad en los derechos de los grupos de interés (e.j. empleados, clientes, inversionistas, reguladores, acreedores, proveedores, entre otros). Riesgos provenientes de una información no oportuna o inexacta sobre la situación financiera, desempeño y propiedad de la empresa.

Principios Éticos: Riesgos provenientes de faltas graves o incumplimientos del código de ética de la empresa.

Cultura de servicio: Riesgo proveniente de una cultura de servicio no conforme con el mercado y necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.

Certificaciones: Riesgo proveniente de la ausencia de certificaciones para el manejo de las principales operaciones, ausencia de desarrollo de ventajas competitivas.

Riesgos ambientales: Riesgo de violar los procedimientos de aprobación de instalaciones, las leyes de protección de emisiones y otras leyes y disposiciones de protección del medio ambiente, y ser responsabilizado de ello por parte de empleados o terceros.

Cambio del entorno jurídico/del balance/fiscal: Riesgo de no entender o entender equivocadamente, de no comunicar o comunicar equivocadamente y de no aplicar o aplicar equivocadamente modificaciones de leyes, jurisprudencias, disposiciones de carácter regulatorio contable, mercado de valores, mercantiles, etc.

Riesgos jurídicos de la compra: Riesgo de ser responsabilizado – en el marco de las actividades de compras y de las obligaciones contractuales resultantes de ellas – por parte de empleados o terceros por violación de contrato, conducta errada, daños al patrimonio o a personas.

Riesgos (Relación Jurídica) de Negocios (Aliados, socios)

Riesgos de Impuestos: Riesgos provenientes de la interpretación y aplicación de normas tributarias, procesos inadecuados de elaboración y presentación de declaraciones de impuestos.

Riesgos jurídicos de la venta: Riesgo de ser responsabilizado – en el marco de las actividades de venta y de las obligaciones contractuales resultantes de ellas – por parte de empleados o terceros por violación de contrato, conducta errada, daños al patrimonio o a personas.

Derecho de patentes: Riesgo de la pérdida del Know-how propio, o bien, del quebrantamiento de la

protección jurídica de terceros, por ejemplo debido a una faltante o insuficiente protección jurídica industrial (patentes, marcas comerciales, etc.).

Modificación de las condiciones-marco regulatorias, jurídicas, fiscales: Riesgo proveniente de leyes y disposiciones nuevas o modificadas.

Modificación de las condiciones-marco regulatorias, jurídicas, fiscales: Riesgo proveniente de leyes y disposiciones nuevas o modificadas.

Riesgos laborales: Riesgo proveniente de demandas laborales o incumplimiento de acuerdos o convenios con los empleados.

Competencia desleal: Riesgo de violar - en el marco de compras / ventas - las disposiciones jurídicas, las leyes contra la competencia desleal.

Servidumbres: Riesgo provenientes de diferencias o demandas ocasionadas por servidumbres

Riesgos provenientes de un insuficiente desarrollo del sistema de PED (Procesamiento Electrónico de Datos): Riesgo de no desarrollar un sistema con estabilidad, capacidad funcional e integridad de datos insuficientes.

Riesgos provenientes de una implementación deficiente del sistema de PED (Procesamiento Electrónico de Datos): Riesgo de no alcanzar la estabilidad, capacidad funcional e integridad de datos concebidas en la implementación.

Sistemas de Información Administrativa / Gerencial: Riesgos provenientes sistemas o procesos defectuosos de consolidación y reportes de información gerencial

Integración de los diferentes sistemas de la Empresa: Riesgos provenientes de la falta de integración de los sistemas que apoyan o soportan las principales operaciones del negocio (clientes/facturación/aprovisionamiento/ingresos, etc).

Planes de Continuidad del Negocio: Riesgo de no desarrollar un esquema tecnológico que garantice la continuidad de las operaciones ante el evento de situaciones de fuerza mayor y/o la recuperación de las operaciones tiene graves implicaciones desde el punto de vista financiero/operativo.

Cambios en la TI: Riesgos provenientes de cambios en los sistemas de información básicos de la empresa

TI Externa: Riesgos provenientes de los proveedores de software o sistemas de información

Tecnología: Riesgos provenientes de incompatibilidad con otros sistemas, falta de soporte técnico por parte de proveedores, acuerdos de licenciamiento inadecuados, restrictivos o de alto costo, variabilidad o inexistencia en representación de proveedores y oferentes, excesivos tiempos en adecuación de soluciones, en depuración de defectos o en la implementación de la solución misma.

Pérdida de datos: Riesgos de perder / destruir datos o sistemas de datos.

Abuso de datos: Riesgo del abuso / de la manipulación de datos / sistemas de datos por parte de colaboradores o personas ajenas a la empresa.

Acceso no autorizado: Riesgo proveniente de acceso no autorizado a la información. Acceso a la red interna por intrusos.

Cambios no autorizados: Riesgo proveniente de modificación de información por personas no autorizadas / Fraude.

Confiabilidad: Riesgos provenientes de la estructura y complejidad de los sistemas, o de errores o fallas de los mismos.

Acceso y disponibilidad: Riesgos provenientes de una comunicación de información no efectiva o inoportuna.

Integridad y Exactitud: Riesgos provenientes de suministro de información inexacta.

Recuperación de datos: Riesgos provenientes de la imposibilidad de recuperación de datos vitales para la empresa

Inexistencia o debilidades en un plan formal o informal de contingencia que minimice la posibilidad de continuidad del negocio

Sismo: Riesgos relacionados con la ocurrencia de de este tipo de fenomenos

Terremoto: Riesgos relacionados con la ocurrencia de de este tipo de fenómenos

Atentado: Riesgos relacionados con la ocurrencia de actos delictivos que atenten contra la infraestructura de transmisión

Inundación: Riesgos relacionados con la ocurrencia de de este tipo de fenómenos

Deslizamientos: Riesgos relacionados con la ocurrencia de de este tipo de fenómenos

Robo: Riesgos provenientes de la pérdida de elementos o activos o bienes de la empresa

Incendio: Riesgos provenientes de la ocurrencia de este tipo de fenómeno

Accidentes: Riesgos provenientes de la ocurrencia de accidentes de trabajo, o riesgos relacionados con actividades susceptibles de atentar contra la integridad física de los empleados, terceros, residentes cercanos a las líneas de transmisión, o en las subestaciones

Riesgos de Gobierno

Desempeño del Directorio

- El Directorio y/o el Comité de Auditoría participan formalmente en actividades de gobierno y supervisión
- El Directorio y el Comité de Auditoría son independientes de la gerencia
- La independencia de los miembros externos del Directorio se revisa por lo menos una vez al año, incluidas sus afiliaciones y sus relaciones y transacciones con la compañía
- Las políticas y los procedimientos se crean a los efectos de determinar la composición del Directorio y garantizar dicha composición, como así también el conocimiento y la experiencia respecto del negocio y la industria por parte de los miembros del Comité del Directorio, de manera permanente y en respuesta a los cambios de propiedad
- Se establecen protocolos de comunicación, que se supervisan para asegurar la comunicación oportuna entre el Comité de Auditoría y los auditores internos y externos de la compañía, terceros proveedores y otras funciones clave
- El Directorio supervisa formalmente la dirección de sistemas de la compañía
- Las Subcomisiones del Directorio están reguladas por estatutos que establecen sus obligaciones y responsabilidades
- En las actas formales de las reuniones se documenta quiénes asistieron, qué puntos se discutieron, la aprobación de los ítems del orden del día, los conceptos de acción, etc. Estas actas se aprueban y archivan

Tono en la alta gerencia

- La organización tiene un código de conducta y/o una política de ética que se transmite a todos los empleados
- El cumplimiento del código de conducta y/o la política de ética se supervisa al menos una vez al año
- El otorgamiento de beneficios, tales como bonos o la propiedad de acciones, se determina de manera independiente, fuera del ámbito de la dirección ejecutiva a los efectos de evitar que se incluyan incentivos que puedan llevar al personal a la adopción de conductas deshonestas, ilegales y/o antiéticas
- La gerencia adopta las medidas disciplinarias adecuadas en caso de incumplimiento de los procedimientos y las políticas aprobadas y/o violación de las disposiciones del código de conducta
- El Directorio o el Comité de Auditoría son responsables de ejercer el control formal de la gerencia
- Se establecen protocolos de comunicación, que se supervisan a los efectos de asegurar la comunicación entre la Gerencia y el Directorio

Responsabilidad Social Corporativa

- La compañía dispone de un programa de responsabilidad social corporativa que comunica a los efectos de mantener una percepción favorable con los grupos de interés, los clientes, los

- proveedores, los socios comerciales, los empleados y la comunidad regulatoria
- Existe un mecanismo para que la compañía pueda supervisar el cumplimiento del programa de responsabilidad social corporativa y realizar un seguimiento del mismo
 - Se revisan las actividades en materia de responsabilidad social para garantizar su alineación con los objetivos y las actividades de la compañía

Riesgos de Gobierno

Entorno de Control

- La compañía dispone de un proceso para determinar de manera formal el entorno de control y supervisarlos
- La compañía dispone de un documento que establece las obligaciones o responsabilidades de los Auditores Internos
- El Comité de Auditoría gobierna la revisión de la idoneidad del control interno
- Se implementa un mecanismo tendiente a educar a la gerencia y a los empleados y mantenerlos informados en forma periódica respecto de la importancia de la realización de los controles internos
- Las deficiencias registradas en materia de controles internos se comunican en forma oportuna y se supervisa el progreso de los planes de acción elaborados por la gerencia para remediar esas deficiencias
- La compañía dispone de un proceso de certificación formal SOX 302 trimestral
- La compañía dispone de un proceso de certificación formal SOX 404 anual

Manejo de la Estructura Legal

- Se realizan revisiones regulares de la estructura legal de la compañía para determinar, entre otros: la excesiva complejidad de la estructura, las numerosas y/o inusuales entidades legales, el incumplimiento de los lineamientos regulatorios, las líneas de autoridad gerencial y los acuerdos contractuales sin objeto comercial aparente
- La estructura legal permite que la compañía alcance sus objetivos comerciales estratégicos
- Existen procedimientos para la revisión del impacto de posibles adquisiciones, ventas de activos u otras inversiones estratégicas sobre la estructura legal existente.

Riesgos de Planificación y Asignación de Recursos

Estructura Organizacional

- La compañía establece la estructura organizacional y la atribución de autoridad y responsabilidad y evalúa esa estructura y esa atribución para procurar su alineación con los objetivos y las metas de la unidad de negocios y de la compañía
- Se utilizan criterios establecidos para la evaluación de la estructura organizacional, incluido el balance de las características de la región / el país con la estandarización global
- La compañía mantiene en forma apropiada la segregación de las actividades que resultan incompatibles

Planificación Estratégica

- La compañía cuenta con un proceso formal de planificación estratégica que ejecuta, por lo menos, una vez al año o cuando se produce alguna modificación significativa en la organización y/o en alguno de los factores externos
- La compañía tiene un plan estratégico documentado que considera la tecnología de la información en la codificación de la visión de la compañía respaldando su estrategia
- El plan estratégico se comunica a los miembros principales del personal mediante la compañía, incluidas las operaciones internacionales

Presupuestación Anual

- La compañía cuenta con un proceso formal anual de presupuestación que contempla los objetivos comerciales estratégicos de la compañía y/o las áreas que revisten un riesgo

significativo, incluidas las operaciones internacionales

- Existe un mecanismo y se utilizan criterios establecidos para evaluar las hipótesis subyacentes a las presentaciones presupuestarias y dotarlas de validez
- El desempeño en el presupuesto no es el único factor que se toma en cuenta para la consideración del otorgamiento de bonos y compensaciones (es decir, las presentaciones presupuestarias no están basadas sobre una necesidad / un deseo de realizar los resultados operativos y/o alcanzar las metas)
- Los presupuestos son aprobados por el Directorio y otros comités, según sea necesario
- Se investiga y se resuelve toda variación por sobre los niveles establecidos
- Existe un proceso formal para la modificación de los presupuestos como consecuencia de la introducción de modificaciones significativas en materia comercial
- Se implementa un proceso formal y estándares de medición de respaldo para la supervisión y evaluación del funcionamiento del presupuesto

Proyección

- La compañía dispone de un proceso de proyección regular y consistente, que brinda una guía y arroja información financiera confiable
- Existe un mecanismo y se utilizan criterios establecidos para evaluar la información proyectada y dotarla de validez
- Se investiga y se resuelve toda variación por sobre los niveles establecidos
- Existe un proceso formal para la modificación de proyecciones off-cycle como consecuencia del acaecimiento de hechos imprevistos
- La información que resulta de las proyecciones es precisa y completa
- Los informes de las proyecciones y del cash flow se revisan y se aprueban de la manera adecuada

Partes Vinculadas

- La compañía dispone de un mecanismo para la identificación, documentación y comunicación de las partes vinculadas con el personal mediante la organización
- Las partes vinculadas, así como las transacciones de las partes vinculadas se evalúan y se documentan a los fines de los informes financieros

Riesgos de Planificación y Asignación de Recursos

JVs / Alianzas y sociedades

- Se implementa un proceso formal para la evaluación y aprobación de JVs, alianzas y/o sociedades a los efectos de lograr su alineación tanto con los objetivos comerciales de la compañía como con su tolerancia al riesgo
- Existen criterios establecidos y/o estándares de medición de desempeño para supervisar el éxito de JVs, alianzas y/o sociedades en forma permanente
- Se implementan procesos de gestión en curso para el control de las operaciones que llevan a cabo las JVs, alianzas y/o sociedades
- Existe un procedimiento de ejecución y de toma de decisiones para la extinción de JVs, alianzas y/o sociedades que ya no resultan exitosas

Acuerdos de "Outsourcing"

- Existe un procedimiento de ejecución y de toma de decisiones para la extinción de acuerdos de "outsourcing" tanto con los objetivos comerciales de la compañía como con su tolerancia al riesgo
- Existen criterios establecidos y/o estándares de medición de desempeño para supervisar el éxito de los acuerdos de tercerización en forma permanente
- Existe un procedimiento de ejecución y de toma de decisiones para la extinción de los acuerdos de tercerización que ya no resultan exitosos

Entidades para Fines Específicos

- Se implementa un proceso formal para la evaluación y aprobación de las entidades para fines

específicos a los efectos de lograr su alineación tanto con los objetivos comerciales de la compañía como con su tolerancia al riesgo

- Existen criterios establecidos y/o estándares de medición de desempeño para supervisar el éxito de las entidades para fines específicos en forma permanente
- Se implementan procesos de gestión en curso para el control de las operaciones que llevan a cabo las entidades para fines específicos
- Existe un procedimiento de ejecución y de toma de decisiones para la extinción de entidades para fines específicos que ya no resultan exitosas o no cumplen con el objetivo que se plantearon

Riesgos de las Iniciativas Principales

Visión y Dirección

- La Compañía tiene una visión, una estrategia y un plan claramente definidos y comunicados para nuevas iniciativas
- La visión para las nuevas iniciativas se somete a revisión para procurar su alineación con los objetivos comerciales de la Compañía a corto, mediano y largo plazo

Medición & Monitoreo

- Los límites / la tolerancia al riesgo y las mediciones se alinean con los objetivos comerciales y el apetito general por el riesgo de la Compañía
- Existe un proceso formal, además de mediciones de soporte, para el monitoreo y la evaluación del progreso de las iniciativas principales
- El proceso de monitoreo de la Compañía comprende ciertas medidas, tales como actualidad, rendimiento financiero, logro de objetivos, calidad y adherencia a otros estándares establecidos
- La Compañía dispone de una política formal para el monitoreo constante y reporte del gasto presupuestario en las iniciativas

Políticas & Procedimientos

- La Compañía dispone de un proceso que utiliza para identificar políticas que considera aplicables a sus operaciones
- Existen procedimientos para la creación, aprobación y difusión al personal de políticas y procedimientos en forma oportuna
- La Compañía revisa las políticas y los procedimientos existentes en forma periódica para asegurarse de que se mantengan vigentes
- La Compañía efectúa controles de versión a los efectos de reducir la posibilidad de acceso a políticas y procedimientos desactualizados

Planificación & Ejecución

- La Compañía realiza un inventario en forma periódica habilidades y capacidades dentro de la organización a los efectos de ejecutar las iniciativas estratégicas en forma capaz
- Se consideran estructuras impositivas óptimas con respecto a la planificación y ejecución de iniciativas estratégicas
- La Compañía planea priorizar los objetivos comerciales y las iniciativas de respaldo en forma suficiente
- Existe un proceso formal de evaluación y aprobación de las nuevas oportunidades comerciales

Riesgos de las Iniciativas Principales

Implementación de Tecnología

- Los requisitos comerciales para la implementación de tecnología se encuentran claramente definidos
- El proceso de planificación estratégica de la Compañía contempla los aspectos tecnológicos de manera específica
- Se establecen Indicadores Clave de Desempeño, que se utilizan para la supervisión del éxito de las implementaciones de tecnología más importantes
- Los riesgos relacionados con la tecnología son analizados durante las etapas de planificación de

nuevas iniciativas

- La Compañía considera el impacto de las nuevas implementaciones tecnológicas sobre la infraestructura y las aplicaciones existentes

Política de Aprobación de Transacciones (PAT)

- La Compañía tiene una Política de Aprobación de Transacciones que regula los límites de autoridad para cada tipo específico de transacción
- La Compañía alinea sus límites a la aprobación de transacciones y la delegación de autoridad con su estructura organizacional existente y el proceso anual de presupuestación del capital
- La Política de Aprobación de Transacciones es sometida a revisiones y actualizaciones en forma periódica
- La Política de Aprobación de Transacciones se comunica a todos los empleados de la Compañía en todas las locaciones

Aceptación del Negocio / Gestión de Clientes

- La Compañía implementa procesos para la gestión de las actividades de aceptación del negocio
- Las iniciativas que pueden tener un impacto significativo en la Compañía se someten a la evaluación y aprobación de un comité directivo o del Directorio
- La Compañía cuenta con procesos formales de gestión de cambio y comunicaciones para obtener la aceptación del negocio de nuevas iniciativas

Riesgos de las Fusiones, Adquisiciones y Ventas de Activos

Valoración y Fijación de Precios

- La Compañía cuenta con un enfoque formalizado para la identificación, aprobación y ejecución de fusiones y adquisiciones
- La gerencia y los encargados de la toma de decisiones clave pueden medir con confiabilidad el valor de objetivos potenciales de fusiones /adquisiciones
- La Compañía recurre a los servicios de asesores u otros terceros para que la asistan en las valoraciones altamente especializadas
- La Compañía tiene una metodología formal de fijación del precio del capital y el rango de precios por tipo de transacción que considera el precio de mercado y los diferentes riesgos inherentes a la transacción (riesgo país, riesgo de la industria, etc)

Proceso de Due Diligence

- Con anterioridad a las actividades de fusión, adquisición y venta de activos, la Compañía llevó a cabo procesos exhaustivos de debida diligencia "due diligence", incluidos los impuestos, los sistemas, las obligaciones financieras, la normativa, etc.
- El proceso de due diligence de la Compañía toma en cuenta las obligaciones de Recursos Humanos, en particular, de la cúpula gerencial
- El riesgos transaccionales se evalúan en toda actividad de fusión, adquisición o venta de activos
- La Compañía evalúa los riesgos relacionados con la tecnología, los problemas heredados, los riesgos de la independencia y los costos vinculados a posibles integraciones.
- Los niveles de riesgo aceptables se encuentran claramente definidos para las actividades de fusión, adquisición y venta de activos
- La Compañía dispone de un proceso para el manejo de los proveedores externos de servicios en el supuesto en el que se los utilice para la transacción.

Aprobación Regulatoria

- La Compañía identifica y obtiene todas las autorizaciones que se requieren para las actividades significativas de fusión, adquisición o venta de activos en todas las locaciones
- La Compañía cuenta con un proceso para inventariar la totalidad de las agencias reglamentarias aplicables que pueden impactar sobre las operaciones y actividades
- La Compañía dispone de un proceso formal para la obtención de los permisos y las autorizaciones gubernamentales pertinentes, financiamiento y suministro de combustible y acuerdos de transporte para las adquisiciones NRE

Riesgos de las Fusiones, Adquisiciones y Ventas de Activos

Autorizaciones Internas (PAT)

- La Compañía cuenta con una Política de Aprobación de Transacciones que regula los límites de autoridad de aprobación para tipos específicos de transacciones
- La Compañía alinea sus límites a la aprobación de transacciones y la delegación de autoridad con su estructura organizacional existente y el proceso anual de presupuestación del capital
- La Política de Aprobación de Transacciones es sometida a revisiones y actualizaciones en forma periódica
- La Política de Aprobación de Transacciones se comunica a todos los empleados de la Compañía en todas las locaciones

Venta de Activos y Desarrollo

- La Compañía cuenta con un enfoque formalizado para la identificación, aprobación y ejecución de transacciones de Venta de Activos
- La gerencia y los encargados de la toma de decisiones clave pueden medir con confiabilidad el valor de objetivos potenciales de venta de activos
- La Compañía recurre a los servicios de asesores u otros terceros para que la asistan en las valuaciones altamente especializadas
- La Compañía tiene una metodología formal de fijación del precio del capital y el rango de precios por tipo de transacción que considera el precio de mercado y los diferentes riesgos inherentes a la transacción (riesgo país, riesgo de la industria, etc)

Implementación e Integración

- La Compañía dispone de un proceso formal para la evaluación de su capacidad para la realización e integración de fusiones, ventas de activos y adquisiciones
- Existe un proceso establecido de gestión del cambio / integración que contempla fusiones y/o adquisiciones
- La Compañía dispone de un proceso para el monitoreo del progreso y de acciones correctivas para los supuestos en los que surgen cuestiones de integración
- La Compañía tiene una estrategia de reestructuración y la comunica
- La Compañía dispone de un proceso para el monitoreo del progreso del rendimiento de las adquisiciones / fusiones

Riesgos de la Dinámica de Mercado

Incertidumbre Regulatoria

- La Compañía considera la incertidumbre regulatoria en el momento de la evaluación de oportunidades del mercado, inversiones y retorno sobre el activo existente
- La Compañía dispone de un proceso para inventariar la totalidad de las agencias reglamentarias aplicables que pueden influir sobre las operaciones y actividades
- La Compañía estableció procedimientos para llevar un control de las modificaciones normativas
- La Compañía mantiene el contacto con las agencias reglamentarias a los efectos de garantizar la anticipación de los hechos e interactúa de manera proactiva con las agencias reglamentarias

Competencia

- La Compañía se vale de procesos de inteligencia competitiva para monitorear las tendencias de la industria y las estrategias de los competidores
- La Compañía evalúa las presiones competitivas y hace uso de este análisis durante el proceso estratégico de toma de decisión
- La Compañía incorpora consideraciones tecnológicas en su proceso estratégico de toma de decisión
- Existen procesos para identificar, evaluar y reaccionar frente a la competencia extranjera

Factores Macroeconómicos

- Se monitorean los factores macroeconómicos y se evalúa su impacto como parte del proceso estratégico de toma de decisión
- La Compañía cuenta con un proceso de evaluación del mercado local y del mercado global, que es tomado en cuenta durante el proceso estratégico de toma de decisión

Riesgos de la Dinámica de Mercado

Tendencias de Estilo de Vida

- La Compañía toma en cuenta el impacto de las modificaciones en el estilo de vida de los clientes respecto de los principales productos y servicios de la Compañía
- La Compañía toma en cuenta el impacto de las modificaciones en tecnología, obsolescencia de los productos y servicios

Oferta & Demanda

- La Compañía toma en cuenta el impacto sobre las fuentes nuevas de abastecimiento / la falta de abastecimiento de los productos y servicios principales de la Compañía
- La Compañía toma en cuenta el impacto sobre productos y servicios como consecuencia de la introducción de modificaciones en la infraestructura, las condiciones del medio ambiente y los factores normativos

Factores Sociopolíticos

- Existe un proceso para la identificación, gestión y supervisión de los factores sociopolíticos que influyen en el mercado de la Compañía
- La Compañía se vale de un proceso de lobby para convencer a los gobiernos a nivel municipal, estadual y federal, así como a los gobiernos extranjeros, de no adoptar normas que le sean adversas
- La Compañía ha establecido procedimientos para atender las cuestiones que se enuncian a continuación en respuesta a la nacionalización de una unidad de negocios: comunicación al mercado, seguridad de los empleados, negociación con el/los gobierno(s) extranjero(s), impacto sobre la estructura legal, reportes y circunstancias financieras sobrevinientes, etc.
- La Compañía ha establecido procedimientos para atender las cuestiones que se enuncian a continuación en respuesta a actos terroristas o amenazas de actos de terrorismo: comunicación al mercado, seguridad de los empleados, negociación con el/los gobierno(s) extranjero(s), impacto sobre la estructura legal, reportes y circunstancias financieras sobrevinientes, etc.

Riesgos de la Comunicación & Relaciones con Accionistas

Relaciones con Medios de Comunicación

- La Compañía cuenta con una estrategia de comunicación de relaciones con los medios, que incluye, por lo menos, la identificación de la audiencia que representa el objetivo primario, los canales de comunicación de los medios de comunicación seleccionados y los criterios para la evaluación de la efectividad
- La estrategia de comunicación contempla específicamente las expectativas de transparencia de los accionistas, autoridades regulatorias, el Directorio y otros grupos de interés clave
- La información precisa se reporta a los inversores en forma oportuna

Percepción por parte del Público

- Se establecen criterios específicos de evaluación y se supervisan para estimar la percepción por parte del público en cualquier momento como a través del tiempo
- Se establece la audiencia de percepción pública, que está constituida, por lo menos, por los clientes más importantes y los clientes, los accionistas, los socios y los grupos de interés clave
- La percepción negativa por parte del público, según la medición establecida por criterios de evaluación específicos, se atiende en forma oportuna

Comunicaciones de Crisis

- La Compañía cuenta con un plan de respuesta de comunicación corriente, que dispone la toma

rápida de decisiones por parte de los ejecutivos designados en respuesta a una crisis

- Las comunicaciones en respuesta a situaciones de crisis se delinearán antes del acaecimiento de las situaciones de emergencia para comunicar el mensaje “correcto” en forma oportuna y efectiva, a los efectos de recuperar y mantener las operaciones comerciales como consecuencia de la crisis o interrupción
- Se seleccionan y utilizan canales redundantes de comunicación para las comunicaciones de crisis
- Se implementan procedimientos para el monitoreo de la reacción ante los anuncios de la crisis y se adoptan las medidas correctivas que sean necesarias

Comunicaciones con los Empleados

- La Compañía tiene una estrategia de comunicación con los empleados que incluye, por lo menos, las metas primarias de la estrategia, los canales de comunicación seleccionados y los criterios para la evaluación de la efectividad
- Se implementan mecanismos de control para evitar la transmisión de información duplicada y/o errónea
- La Compañía dispone de un mecanismo para el reporte anónimo de violaciones al Código de Conducta, incumplimiento de la conducta ética y otros asuntos importantes

Riesgos de Ventas & Marketing

Marketing

- Aplica técnicas de segmentación del mercado
- En los supuestos en los que existe una opción, la Compañía establece la lealtad de la marca
- La Compañía mide el éxito de sus esfuerzos en marketing

Publicidad

- La Compañía garantiza la consistencia entre los avisos publicitarios y la imagen de la marca
- La Compañía monitorea la efectividad de la mezcla de los medios de comunicación, la mensajería y la comunicación
- La Compañía controla la utilización de la marca y la imagen por parte de terceros

Investigación & Desarrollo

- El ciclo de investigación y desarrollo se monitorea para el control de su eficiencia, actualidad y productividad
- La Compañía tiene capacidades adecuadas de investigación y desarrollo
- Maximización de los créditos por impuestos en la investigación y el desarrollo
- Se garantiza que los esfuerzos invertidos en la investigación y el desarrollo se alinean con las expectativas de los clientes y del mercado y la amenaza de los competidores

Atención al Cliente / Gestión de Clientes

- Capacidad de prestación del servicio que requieren los clientes
- Las ventas facturadas a los clientes están basadas sobre mediciones oportunas y precisas y/o los datos de facturación
- La Compañía monitorea la satisfacción de los clientes sobre la base de los requisitos acordados
- Los empleados de atención al cliente atienden las necesidades de los clientes en forma oportuna y efectiva, así como toda cuestión y preocupación respecto de los productos y/o servicios para permitir la lealtad a largo plazo
- La Compañía administra su cartera de clientes para evitar el riesgo de caer en un exceso de confianza

Riesgos de Ventas & Marketing

Ventas & Fijación de Precios/Ingresos

- La Función de Ventas y Marketing cuenta con una estrategia formal de fijación de precios, que optimiza los márgenes
- Ventas y Marketing maneja y información y cuenta con capacidades para la provisión de

cotizaciones precisas a los clientes en forma oportuna

- La Compañía monitorea la efectividad de su fuerza de ventas y de sus programas de ventas en el alcance de su mercado objetivo
- Las facturas se basan sobre volúmenes medidos reales o disposiciones contractuales válidas
- Las facturas se basan sobre tasas correctas y disposiciones contractuales válidas
- Se facturan todos los volúmenes susceptibles de facturación
- Las facturas se calculan con precisión
- Las facturas se someten a revisión y aprobación por parte del personal adecuado
- Se registran todas las facturas emitidas
- No se registran las facturas ficticias o duplicadas
- Las facturas se registran en el período correspondiente
- Las facturas se registran con precisión en las cuentas del Libro Mayor y/o el libro auxiliar
- Se revisa que las facturas sean precisas y estén completas por parte del personal que comprende los Contratos de compra de Energía (PPAs)
- Los balances de cuentas por cobrar y la clasificación de las cuentas en virtud del tiempo transcurrido desde el vencimiento se someten a controles periódicos
- Todos los cálculos de los montos en concepto de deudas incobrables se encuentran basados sobre datos precisos subyacentes / del tiempo transcurrido desde el vencimiento
- Los cobros se codifican, se procesan y se registran en forma precisa en el período correspondiente
- Los cobros registrados concuerdan con los montos depositados
- Todos los cobros se registran en forma oportuna
- No se efectúan registros ficticios duplicados de cobros en efectivo
- Se controlan los márgenes de ganancia a corto / largo plazo

Riesgos de Suministro & Entrega

Proyección de Precios & Demanda

- La Compañía minimiza su exposición a los precios del combustible
- La Compañía cuenta con un proceso formal para la gestión de su mezcla de combustible y los requisitos de entrega de combustible
- Se realizan los controles comerciales sobre el combustible
- La Compañía identifica, mide, monitorea y mitiga formalmente su exposición a las variaciones en el precio de los "commodities"

Gestión de las Fuentes de Abastecimiento

- La Compañía maneja la volatilidad de la oferta y la demanda y elabora una proyección precisa
- La Compañía administra las ventas del commodity energía adquirido a precios desfavorables

Entrega

- La Compañía monitorea el exceso en la capacidad de generación para ajustarla a la demanda de los clientes o minimizar los riesgos
- Capacidad de prestación del servicio que requieren los clientes
- Las ventas facturadas a los clientes están basadas sobre mediciones oportunas y precisas y/o los datos de facturación
- La Compañía monitorea la satisfacción de los clientes sobre la base de los requisitos acordados
- Los empleados de atención al cliente atienden las necesidades de los clientes en forma oportuna y efectiva, así como toda cuestión y preocupación respecto de los productos y/o servicios para permitir la lealtad a largo plazo
- La Compañía administra su cartera de clientes para evitar el riesgo de caer en un exceso de confianza

Riesgos de Comercialización y Marketing

Riesgo del Precio

- La Compañía lleva a cabo un análisis de confiabilidad para develar la posibilidad de que las condiciones operativas y/o climáticas impacten sobre las expectativas y las obligaciones y, por lo

tanto, sobre el precio

- A medida que se suscitan las condiciones, la Compañía actualiza las estrategias de planificación de almacenamiento, producción y recursos
- La Compañía analiza la exposición de los precios a la cartera del proyecto en su totalidad y ajusta las proyecciones financieras en consecuencia.
- La Compañía equilibra su cobertura física y financiera para optimizar los resultados
- La Compañía cuenta con un proceso de planificación a corto y a largo plazo para la evaluación y gestión de los riesgos secundarios de la oferta, como es el caso de las características operativas de la planta y generación y los riesgos secundarios de la demanda

Riesgo Crediticio

- Una función de riesgo crediticio de los clientes evalúa la salud financiera de los clientes y determina si debe otorgarse crédito a los clientes y/o en qué medida
- La función de desarrollo y planificación de la Compañía considera la posibilidad del riesgo crediticio en el momento en el que ingresa a un nuevo mercado con una cartera de clientes homogénea y atiende las necesidades de ese nuevo mercado
- La Compañía se vale de los servicios de una agencia de cobranzas externa para limitar el efecto de back-end del riesgo crediticio

Riesgo de Liquidez

- La Compañía cuenta con un programa formal de marketing para la venta de proyectos y otros activos y se estableció formalmente un horizonte temporal para su venta definitiva
- La Compañía tiene acceso permanente a una porción de mercado relevante y otro tipo de material demográfico antes de ingresar en nuevos mercados y durante el transcurso de operaciones existentes para garantizar la existencia de un mercado adecuado para los commodities
- Se conoce la normativa del gobierno y el impacto sobre la porción del mercado y la segmentación de mercado para la producción y distribución de los commodities de modo de evitar o manejar la amenaza de nuevos participantes

Riesgo Operacional

- La Compañía dispone de un plan para evitar el riesgo de pérdida como consecuencia de las restricciones/interrupciones en la recepción, la entrega o el transporte de los commodities.

Riesgos de la Cadena de Abastecimiento

Planificación del Proyecto & Gestión del Trabajo

- La Compañía tiene un programa de mantenimiento eficiente que se ajusta a los plazos pactados
- La Compañía dispone de una herramienta de proyección de la producción y de planificación maestra

Riesgo de Construcción del Proyecto

- La Compañía controla formalmente las reglas de confiabilidad de la grilla que requieren nuevos desembolsos de capital en concepto de inversión
- Los proyectos se justifican desde el punto de vista económico, se aprueban a alto nivel y están basados sobre premisas razonadas
- Se obtienen Certificados de necesidad (CON) y certificados de exención de parte de las autoridades de regulación
- Los contratos incluyen cláusulas que prevén el derecho de auditoría, que se relacionan específicamente con órdenes de cambio, sustitutos, excesos en el proyecto y renunciadas a gravámenes
- Se obtienen garantías de cumplimiento y se supervisan a los efectos de la cobertura y las condiciones
- Se obtienen certificados de seguro de parte de todos los contratistas y sustitutos
- Los ahorros impositivos y las oportunidades de incentivos se solicitan en forma oportuna

Riesgo de Gestión del Proyecto

- Los proyectos se planifican y se aprueban de manera adecuada
- Se supervisan los costos del proyecto y se lleva a cabo el reporte de varianza
- La Compañía administra los excesos de tiempo y de presupuestarios para evitar su desestimación por parte de la autoridad regulatoria
- La Compañía controla formalmente las reglas de confiabilidad de la grilla que requieren nuevos desembolsos de capital en concepto de inversión

Compras & Existencias

- Relaciones de la estrategia formal de provisión con las obligaciones comerciales de la Compañía
- La Compañía supervisa los descuentos y montos conferidos a los proveedores para que se beneficien de las oportunidades de ahorro de costos
- La Compañía comunica y supervisa el cumplimiento por parte de los proveedores con las políticas internas y la normativa externa y exige el cumplimiento de las políticas y la normativa vigente
- La Compañía cuenta con un proceso formal para la optimización de los niveles de existencias

Construcción & Mantenimiento

- Los costos de mantenimiento y construcción se someten a una revisión adecuada y se aprueban y se registran como capital o como gasto
- Los costos de mantenimiento y construcción son controlados de manera efectiva para equilibrar los márgenes favorables y el servicio de calidad
- La Compañía optimiza los plazos de fabricación

Cumplimiento de la Política de Procuración

- La compañía implementa una Política de Procuración
- La compañía comunica toda modificación en la Política en forma oportuna
- Se implementan mecanismos de control para garantizar el cumplimiento de la Política

Riesgos de los Recursos Humanos**Cultura**

- Los ejecutivos de la Compañía cuentan con programa formal para el desarrollo de una cultura que promueva la excelencia operativa; cumplimiento de las políticas, los procedimientos y las regulaciones; y aceptación y atribución personal de responsabilidad y compromiso

Selección de Personal & Retención

- Los perfiles de selección de empleados se someten a un proceso de revisión y aprobación formal
- Se realiza la averiguación de antecedentes de la experiencia laboral
- Se mantienen las mediciones de selección y separación
- Se mantienen y actualizan las descripciones de los puestos de trabajo

Relaciones Laborales

- La Compañía realiza un inventario de los requisitos regulatorios aplicables a las relaciones laborales correspondientes a cada una de las jurisdicciones en las que opera y actualiza ese inventario en forma constante
- La Compañía dispone de un manual del empleado y demás políticas y procedimientos de RR.HH. Relacionados y supervisa el cumplimiento
- La Compañía busca la colaboración de terceros para que la asistan en la tarea de redacción de los manuales de empleados, los lineamientos para las entrevistas, los acuerdos de los empleados, acuerdos de no competencia y compromiso de no acosar a los empleados
- La Compañía recurre a la colaboración externa para lograr comprender la normativa que surge y para capacitar a los empleados
- La Compañía toma en cuenta el impacto de los procesos de reorganización corporativa sobre el trabajo y los beneficios
- Se aprueban y mantienen los convenios colectivos de trabajo

- La Compañía mantiene relaciones formales con los representantes de los empleados
- La Compañía considera cuestiones de seguridad y otros programas de reemplazo para facilitar las operaciones durante una huelga o boicot

Planificación de la Sucesión

- La Compañía cuenta con un proceso formalizado de planificación de la sucesión, de reclutamiento y retención
- El plan de sucesión se comparte con el Directorio en forma anual

Remuneración & Beneficios / Cargas Sociales

- Se aprueban las inyecciones de efectivo a los planes de pensión que no cuentan con fondos suficientes
- La Compañía garantiza que las compensaciones y los beneficios de los empleados se ajustan a sus expectativas
- La compañía se asegura de que las compensaciones y los beneficios sean competitivos en el mercado

Cumplimiento de la Política de RR.HH.

- La compañía tiene implementada una Política de RR.HH
- La compañía comunica toda modificación en la Política en forma oportuna
- Se implementa un mecanismo de control a los efectos de garantizar el cumplimiento de la Política

Desarrollo & Desempeño

- La Compañía dispone de un proceso para garantizar que las políticas y los procedimientos de RR.HH. sean adecuados
- Se monitorea el proceso de gestión de desempeño sobre la base de las mediciones para asegurar su efectividad
- Los planes de aprendizaje y desarrollo de empleados se someten a aprobación por parte del personal adecuado

Riesgos de los Recursos Humanos

Remuneración de Ejecutivos

- Los incentivos de la gerencia están equilibrados y no promueven un nivel excesivo de interés en el mantenimiento o el aumento del precio de las acciones de la Compañía, la tendencia de las ganancias o la evasión de políticas, procedimientos o controles establecidos
- La Compañía cuenta con un comité de remuneración o algún otro mecanismo, que contempla la evaluación y aprobación de la remuneración correspondiente a los ejecutivos
- La Compañía aplica procedimientos para el reporte de la información de remuneración requerida sobre sus ejecutivos en forma oportuna
- La Compañía contempla los siguientes elementos si utiliza la remuneración basada en las acciones:
 - La Compañía cumple con los requisitos FAS123R, cuando corresponda
 - El otorgamiento de stock options está debidamente autorizado
 - El gasto de stock options se calcula en forma correcta
 - Los gastos de stock options se registran en el período correspondiente
 - Las modificaciones a las concesiones existentes de stock options se encuentran contabilizados de manera adecuada
 - Las stock options canceladas / vencidas se registran y se divulgan en forma adecuada
 - Las contribuciones a las cuentas de retiro de los empleados, los montos de las acciones y los precios de ejercicio se asignan a las stock options

Riesgos de la Tecnología de la Información

Gestión de Sistemas

- La compañía cuenta con un plan estratégico de sistemas documentado que se alinea con sus iniciativas estratégicas de negocios
- La compañía prioriza pedidos de tecnología de función/unidad de negocios en apoyo de las iniciativas estratégicas de negocios
- El soporte de recursos de sistemas está planificado y presupuestado

Acceso / Seguridad en materia de Sistemas

- La Compañía tiene un proceso de respuesta a incidentes para identificar, evaluar y remediar virus y sabotajes
- Los ID de usuario y los accesos son formalmente aprobados, revisados y monitoreados para detectar incompatibilidades
- La infraestructura de sistemas de la Compañía es lógica y físicamente segura
- Políticas y procedimientos gobiernan el acceso a la información de la Compañía
- Existe segregación de tareas dentro y entre sistemas
- La Compañía evita el acceso no autorizado a datos sensibles y se cuenta con un proceso de respuesta a incidentes de seguridad para identificar, evaluar y remediar violaciones a la seguridad

Continuidad / Disponibilidad de los Sistemas

- La Compañía cuenta con un plan de recuperación de desastres y continuidad de negocios
- La Compañía frecuentemente prueba su plan de recuperación de desastres y continuidad de negocios
- La organización monitorea e informa adquisiciones e implementaciones de sistemas
- Las implementaciones de sistemas se prueban adecuadamente y se efectúa la transición

Integridad de los Sistemas

- Se mantiene el entorno de control de sistemas sobre los sistemas de información clientes
- Se mantiene el entorno de control de sistemas sobre SCADA y otros sistemas operativos
- La Compañía cuenta con políticas y procedimientos formales de gestión de cambios y desarrollo de sistemas
- Las implementaciones requieren pruebas y aprobaciones
- La alimentación de datos entre sistemas es monitoreada y reconciliada
- La Compañía mantiene la integridad de planillas de cálculo manuales
- La Compañía controla la extracción de datos de los sistemas

Infraestructura de los Sistemas

- La Compañía tiene controles de procesamiento para asegurarse de que los sistemas legados y adquiridos se integren con los sistemas existentes
- Las estrategias y pautas de arquitectura previenen aplicaciones inconsistentes
- La organización de sistemas realiza encuestas para determinar si la infraestructura de sistemas satisface los requerimientos de usuarios y del negocio
- Los cambios a la infraestructura del sistema son monitoreados y aprobados

Cumplimiento con la Política de Sistemas

- La compañía cuenta con una Política de Sistemas
- La compañía comunica oportunamente los cambios a la Política
- Hay controles implementados para asegurar el cumplimiento de la Política

Riesgos**Hechos de la Naturaleza, Actos Terroristas y Acciones Maliciosas**

- La Compañía mantiene una evaluación integral de riesgos de seguridad y ha tomado medidas para apuntalar vulnerabilidades
- La Compañía mantiene un proceso para identificar y manejar hechos de la naturaleza cuando se producen
- La Compañía mantiene un proceso para identificar, prevenir y manejar riesgos potenciales de

seguridad para sus empleados y directores y su infraestructura

Respuesta a Situaciones de Desastre

- La Compañía cuenta con un programa integral de respuesta a situaciones de desastre, ejecución de planificación y recuperación

Planificación de la Continuidad de la Compañía

- La Compañía tiene un plan formal de continuidad del negocio para protegerse de interrupciones causadas por intervención humana y hechos de la naturaleza
- La Compañía periódicamente prueba y actualiza planes de continuidad del negocio
- Se implementan normas mínimas de continuidad de la compañía en cada sede de producción y operación

Embargo de Bienes

- La Compañía mantiene una evaluación integral de riesgos de seguridad y ha tomado medidas para apuntalar vulnerabilidades
- La Compañía mantiene un proceso para identificar y manejar embargos de bienes cuando se producen
- La Compañía mantiene relación con el consulado de los EE.UU. en los países donde opera

Riesgos de los Activos Físicos

Bienes Inmuebles

- La Compañía asegura la protección física de sus bienes inmuebles
- La Compañía cuenta con una estrategia inmobiliaria en línea con sus objetivos de negocios
- La Compañía articula una clara distinción de aprobación de transacciones para las transacciones inmobiliarias entre funciones inmobiliarias corporativas y de proyectos

Bienes de Uso

- Los activos adquiridos son registrados precisa y oportunamente en SUN
- Todo el activo no corriente está registrado
- Las ventas de activos no corrientes registrados representan ventas reales
- Sólo se venden los activos aprobados
- Las tasas de amortización / depreciación son actualizadas sólo por personal autorizado
- Los gastos de amortización / depreciación se calculan y registran correctamente
- Los activos no corrientes registrados existen
- Los ajustes contables que surgen del conteo físico del activo no corriente son autorizados

Servidumbre de Paso

- La Compañía tiene un plan estratégico para manejar litigios con grupos del gobierno, de intereses especiales, ambientales y propietarios privados
- La compañía tiene controles apropiados para monitorear las negociaciones con propietarios privados

Inventarios

- Los inventarios están debidamente salvaguardadas para reducir la posibilidad de robos
- El libro mayor refleja con precisión los inventarios a mano
- Los conteos de inventarios incluyen las existencias offsite
- Los conteos de inventario no incluyen los bienes pertenecientes a otros
- Los ajustes de valor contable a físico se calculan y registran correctamente
- Los excedentes de inventario y el inventario obsoleto se identifican y registran
- Los supuestos de excedentes y obsolescencia de inventarios son correctas
- Los cálculos de excedentes y obsolescencia se basan en datos precisos
- La reserva / provisión por existencias excedentes y obsoletas se calcula correctamente
- Los movimientos en las existencias se registran en el período adecuado
- Los montos acumulados por divulgaciones de los estados contables son correctos

Riesgos del Código de Conducta

Ética

- La gerencia mantiene un código de conducta documentado y se obtiene certificación de los empleados en el momento de la contratación y al menos una vez al año
- Los desvíos de las políticas y procedimientos establecidos son manejados formal y oportunamente por la gerencia
- Los empleados conocen y comprenden las políticas con respecto a comportamiento aceptable y qué hacer cuando encuentran un comportamiento inapropiado
- Los premios para los empleados se evalúan y aprueban en forma independiente para asegurar que promuevan un tono ético apropiado
- El Directorio formalmente monitorea la adhesión de la gerencia al código de conducta establecido de la Compañía
- Se conocen las leyes antimonopolio y se monitorea el desempeño corporativo e individual

Fraude

- Lleva a cabo una evaluación anual de riesgo de fraude y monitorea e informa el cumplimiento
- Mantiene un programa antifraude formal y activo
- Hay un programa “whistleblower” (denunciante) establecido y se monitorea la reacción de la gerencia

Contable y Financiero

- Se llevan a cabo programas de capacitación sobre nuevas cuestiones de reportes financieros y contables relevantes para la Compañía y se monitorea y registra la asistencia
- Un proceso dentro de contabilidad para identificar y abordar cambios en las GAAP promulgadas por entes autorizados relevantes
- Documenta políticas contables significativas; los cambios a esas políticas deben estar aprobados por la cúpula gerencial y el comité de auditoría
- Las funciones de reportes contables y financieros centrales tienen autoridad organizacional sobre el personal contable descentralizado
- Las actividades incompatibles son segregadas
- Establece procedimientos y controles para identificar partes relacionadas
- Las políticas y procedimientos de autorización están formalizados
- Los presupuestos y pronósticos se preparan y actualizan para reflejar condiciones cambiantes
- Hay plazos de cierre financiero y metodologías establecidas y acordadas
- La organización financiera se reúne con regularidad y se hace seguimiento y se documentan la agenda y los puntos de seguimiento
- Se requieren firmas para verificar el desempeño de controles contables clave tales como reconciliaciones, transferencia de dinero y establecimiento de nuevos proveedores y clientes
- Los proyectos deben “autorizar” la precisión de sus estados contables de conformidad con la política establecida
- El personal clave de finanzas mantiene certificaciones profesionales
- Los asientos contables tardíos son aprobados por el comité de divulgaciones

Riesgos de la Gestión Legal y Gestión del Riesgo

Contratos

- Los contratos son revisados y aprobados por el Departamento Legal conforme a la política de la Compañía y las leyes oficiales
- Se utilizan plantillas que contienen un lenguaje estándar para los términos y condiciones siempre que resulte práctico
- Se otorga el Poder de conformidad con la política interna
- Los contratos aprobados no son enmendados sin la revisión y aprobación del Departamento Legal
- Los contratos que requieren aprobación del Departamento Legal son revisados oportunamente

- La Compañía cuenta con un proceso para monitorear y manejar el desempeño y cumplimiento de los contratos

Responsabilidad

- Todas las notificaciones de juicios / demandas son identificadas por el Departamento Legal y registradas oportunamente
- Las demandas ficticias o repetidas no son registradas
- La estimación de demandas se basa en información precisa
- Todas las demandas son revisadas para considerar el nivel de provisión que se requiere. Todas las provisiones requeridas son revisadas y autorizadas antes de ser registradas
- Todas las provisiones son actualizadas o revisadas conforme a fallos judiciales, jurisprudencia y criterio profesional
- Todos los plazos de las demandas son observados y registrados oportunamente
- Toda la información sobre las demandas es actualizada oportunamente
- Sólo se registran pagos / recibos válidos de conciliaciones
- Las conciliaciones se registran oportunamente y en el período adecuado
- Todas las conciliaciones finales son pasadas a pérdida y debidamente autorizadas conforme a la política de la Compañía y leyes relacionadas
- Los cambios en la legislación regulatoria se detectan oportunamente
- Los cambios en la legislación regulatoria son analizados y se establecen planes de acción apropiados
- Se actualizan las áreas afectadas por cambios regulatorios
- Las notas al pie y divulgaciones relacionadas con compromisos y contingencias no son adecuadas
- La Compañía tiene un proceso para investigar la causa raíz del litigio y así evitar futuras ocurrencias
- La Compañía cuenta con procesos para identificar potenciales litigios futuros y/o medidas para prevenir tales litigios

Propiedad Intelectual e Industrial

- La Compañía mantiene y aplica una política sobre propiedad intelectual e industrial, incluyendo procesos y controles para identificar, capturar y proteger la propiedad intelectual
- La propiedad intelectual e industrial es apalancada en toda la organización

Anticorrupción

- La Compañía mantiene una política que considera acuerdos regionales e internacionales sobre anticorrupción (por ejemplo, Ley de Prácticas Corruptas Extranjeras de 1977)
- Hay controles implementados para prevenir y/o detectar pagos ilegales y lavado de dinero

Cumplimiento con la Política Legal

- La compañía cuenta con una Política Legal
- La compañía comunica cambios a la Política oportunamente
- Hay controles para asegurar el cumplimiento de la Política

Retención de Registros

- La Compañía mantiene, comunica y aplica políticas y procedimientos sobre retención de registros
- La Compañía identifica y comunica claramente todo tipo de información cubierta por las políticas de retención de registros
- Se cuenta con un mecanismo para monitorear requerimientos legales y regulatorios con respecto a la retención de diferentes tipos de datos físicos y electrónicos
- Las instalaciones de almacenamiento offsite cuentan con medidas de seguridad apropiadas para asegurar la integridad de archivos físicos y electrónicos

Riesgo Regulatorio**Privacidad & Protección de la Información**

- Políticas y procedimientos apropiados para desarrollar y modificar sistemas y controles contables.
- Las conversiones de sistemas se completan conforme a procedimientos y planes escritos.
- Se realizan copias de seguridad de los programas de aplicación y archivos de datos en forma regular.
- Existen planes de recuperación de desastres para componentes significativos de la infraestructura de sistemas y se los prueba en forma rutinaria.
- El acceso informático es restringido y requiere aprobación de la gerencia.
- La seguridad física sobre los activos de tecnología informática es restringida.
- Existen controles sobre el acceso dial-up a los recursos informáticos de la Compañía.
- Existen procedimientos para detectar y prevenir virus informáticos.
- Mantener políticas y procedimientos de retención de registros.
- Existen políticas y procedimientos para educar y evitar que los empleados divulguen indebidamente información confidencial (por ejemplo, información privilegiada, HIPAA, etc.)

Transacciones Internacionales

- Se involucra formalmente a socios y asesores que cuentan con experiencia relevante realizando negocios en otros países.
- Se realiza un análisis formal construcción versus compra para evaluar la expansión a nuevas geografías.
- La estructura legal es formalmente evaluada y aprobada para equilibrar costos, control y riesgo.
- La planificación impositiva es realizada formalmente antes de ingresar en nuevas geografías.

Mano de obra

- Mantiene un inventario de regulaciones laborales nacionales locales e institucionales.
- Mantiene el cumplimiento de políticas y procedimientos laborales.
- Lleva a cabo capacitación laboral formal con los empleados.
- Realiza auditorías laborales para monitorear el cumplimiento de políticas y procedimientos existentes.
- Las cuestiones laborales se rastrean formalmente y se reportan para evaluarlas bajo los requerimientos de reporte financiero.
- Se conocen las leyes anti-trade y se monitorea el desempeño corporativo e individual.

Ventas y Marketing

- Se conocen las leyes anti-trade y se monitorea el desempeño corporativo e individual.
- Se conocen las leyes de integración vertical y las leyes monopolio y se monitorea el desempeño corporativo

Cumplimiento del Régimen Impositivo y Auditorías Impositivas

- Mantiene un inventario de requerimientos de reportes impositivos locales, estatales, nacionales (por ejemplo, calendario fiscal).
- Los reportes de información requerida por agencias regulatorias son completos, precisos, oportunos y aprobados.
- Los cambios a las políticas y procedimientos financieros y el sistema de control contable interno, incluyendo sistemas, son evaluados en cuanto a su efecto sobre los informes impositivos.
- Las cuestiones de análisis y ajustes son debidamente consideradas, reservadas y administradas.
- El trabajo de terceros proveedores de servicios es revisado por la gerencia.

Reportes & Divulgación

- La compañía mantiene un inventario de todas las regulaciones que afectan su negocio (servicios públicos, agencias de energía, etc.)
- La compañía ha inventariado eventos que requieren reporte y divulgación a las diferentes agencias regulatorias
- La compañía cumple con las debidas normas y regulaciones sobre reporte y divulgación
- La compañía monitorea estrechamente pronunciamientos, cartas de comentarios y otra información proporcionada a la compañía por las agencias regulatorias

- Los reportes y/o divulgación son precisos
- Existen procedimientos para asegurar reportes y divulgación oportunos

Títulos Valores

- Mantiene un inventario de regulaciones institucionales y locales sobre títulos valores.
- Mantiene el cumplimiento con políticas y procedimientos sobre títulos valores.
- Realiza capacitación formal sobre ley de títulos valores con los empleados.
- Realiza auditorías sobre ley de títulos valores para monitorear el cumplimiento con políticas y procedimientos existentes.
- Las cuestiones sobre ley de títulos valores son rastreadas formalmente y reportadas para evaluarlas bajo los requerimientos de reporte financiero
- Se conocen las leyes anti-trade y se monitorea el desempeño corporativo e individual.
- La Compañía tiene procesos para evaluar el cumplimiento con las métricas/requerimientos de reporte de terceros incluyendo títulos de deuda y capital privado

Riesgo Regulatorio

Salud, Seguridad & Medio Ambiente

- Mantiene un inventario de regulaciones de salud, seguridad y medio ambiente institucionales y locales.
- Mantiene el cumplimiento con políticas y procedimientos de salud, seguridad y medio ambiente.
- Lleva a cabo capacitación formal sobre salud, seguridad y medio ambiente con los empleados.
- Realiza auditorías de salud, seguridad y medio ambiente para monitorear el cumplimiento de políticas y procedimientos existentes.
- Los temas de SSyMA son formalmente rastreados y reportados para evaluarlos bajo requerimientos de reportes financieros.
- La Compañía tiene un proceso para prevenir, identificar y manejar cuestiones ambientales.

Revisión de Tarifas (Rate Case)

- Se requieren controles formales de reducción de costos para programas basados en el desempeño (PBR)
- La Compañía cuenta con un proceso para recuperar los costos de cumplimiento y remediación y multas a través de ajustes de revisión de tarifas
- El proceso de revisión de tarifas es formalizado y controlado
- La compañía tiene un proceso para estimar desvíos sobre el retorno esperado sobre las inversiones permitido por la regulación y tiene un programa para remediar tales desvíos

Riesgo del Mercado

Tasa de Interés

- Existen procedimientos de monitoreo para referenciar tasas de endeudamiento y retornos sobre las inversiones contra las normas del mercado
- Se cuenta con una estrategia para manejar la calificación crediticia de la Compañía

Moneda Extranjera

- La Compañía tiene un mecanismo para identificar tipos de cambio favorables / evitar tipos de cambio desfavorables
- Existen procesos para pronosticar y cuantificar la exposición al riesgo de la moneda extranjera
- La Compañía cuenta con una estrategia de mitigación de riesgo de moneda extranjera
- La Compañía utiliza cobertura contra la exposición al tipo de cambio
- Los datos sobre tipos de cambio son ingresados con precisión en el sistema del libro mayor
- Los ajustes de cambio de moneda extranjera son completos y precisos
- Los ajustes de cambio de moneda extranjera son registrados en el período apropiado
- Los ajustes de cambio de moneda extranjera son calculados conforme a las GAAP de los EE.UU.

Commodities

- El proceso de compras prevé la mitigación de fluctuaciones en el precio de los “commodities”
- Se establecen los niveles de tolerancia y se monitorean los precios de los “commodities”
- Existen salvaguardas en la cadena de abastecimiento para proteger el suministro de materias primas esenciales durante períodos de escasez de suministros

Derivativos

- La Compañía tiene un mecanismo definido para utilizar derivativos en su estrategia financiera
- Existen procedimientos para anticipar y manejar fluctuaciones en el precio de los derivados

Riesgos de Liquidez y Crédito

Administración de Cuenta Bancaria

- Todas las cuentas bancarias de la compañía son debidamente registradas
- Todas las actividades relacionadas con la apertura, administración y cierre de cuentas bancarias son debidamente autorizadas para asegurar la salvaguarda de los activos de la compañía
- Los registros de firmas se mantienen en poder del Contralor
- Existe una debida segregación de tareas en la administración de cuentas bancarias.
- El desempeño del banco y del sistema bancario es reevaluado periódicamente.

Financiación

- La Compañía mantiene un modelo / estrategia de financiación.
- El presupuesto de capital es preparado oportunamente.
- El presupuesto de capital es aprobado debidamente.
- Todas las inversiones de capital son correctamente categorizadas.
- El presupuesto anual incluye suficientes detalles del proyecto para permitir una evaluación general y la aprobación de los niveles totales de gasto

Coberturas

- La Compañía mantiene una estrategia de cobertura que es revisada periódicamente contra los requerimientos FAS133.
- Existen controles sobre la evaluación y aprobación inicial, monitoreo permanente y divulgación de actividades en derivados y de cobertura.
- Los precios a futuro utilizados en los cálculos de ajuste al mercado son revisados para verificar que los precios se obtuvieron o estimaron de una fuente independiente.
- Las actividades de cobertura se operan debidamente.
- Las actividades de cobertura se reconcilian debidamente.
- Las transacciones de cobertura se calculan adecuadamente y se asignan a los estados contables.

Crédito y Cobranzas

- Los controles sobre el sistema A/R proporcionan una garantía de que los créditos se registran en forma oportuna y precisa.
- La Compañía mantiene una estrategia de créditos que establece los principios para otorgar crédito a clientes y agentes de distribución.
- El desempeño de cobranzas y tasas de morosidad son monitoreados contra las metas establecidas y las referencias de la industria.
- El límite de crédito y las condiciones de venta otorgadas son comunicados y aceptados por el cliente.
- Se cobran intereses sobre todos los montos que exceden el límite de crédito diario establecido.
- Se cumplen pautas y legislación que proporcionan protección contra riesgos legales comunes que surgen de compartir información crediticia.

Seguros

- La Compañía tiene una evaluación integral de gestión de riesgo que determina el equilibrio óptimo de seguro versus otras estrategias de mitigación de riesgo.

- La Compañía formalmente monitorea y mide su exposición a costos crecientes de seguro.
- Existen procedimientos para maximizar / optimizar recuperaciones de seguros.
- Sólo se registran en el sistema contable los gastos válidos de seguros.
- La cobertura de seguros es revisada y aprobada.
- Los plazos de los seguros son monitoreados.

Riesgos de Liquidez y Crédito

Administración de Caja / Gestión de Tesorería

- Todas las cuentas bancarias se reconcilian y revisan en forma regular. Los ítems que se reconcilian se identifican debidamente y se resuelven en forma oportuna.
- Todos los recibos de efectivo se depositan en el banco oportunamente.
- Los recibos / desembolsos / transferencias de efectivo se codifican, procesan y registran con precisión en el período adecuado.
- Los recibos de efectivo duplicados o ficticios no se registran.
- Las transacciones que implican monedas extranjeras son valuadas con precisión y registradas en el período adecuado.
- Los errores bancarios y/o transacciones no autorizadas no se cargan a las cuentas bancarias de la compañía.
- Sólo se ejecutan las transferencias electrónicas autorizadas.
- El acceso a los sistemas bancarios y del Tesoro y la capacidad de realizar transacciones está restringido al personal autorizado.
- La Compañía mantiene flujo de fondos y liquidez adecuados para preservar su calificación de grado de inversión a través de una estrategia formal de gestión de caja.
- El desempeño de pagos y cobranzas es monitoreado contra los plazos establecidos de pagos y cobranzas.
- La caja chica está debidamente salvaguardada.
- Se realizan las inversiones conforme a políticas internas de la compañía.
- Las transacciones de inversiones son autorizadas por el personal apropiado.
- Las compras, ventas y vencimientos de inversiones son valuadas con precisión y registradas en el período adecuado.
- Los ingresos / pérdidas por inversiones son calculados con precisión y registrados en el período adecuado.
- Las inversiones registradas representan activos válidos de la compañía.

Administración de Caja / Gestión de Tesorería

- Las transferencias de efectivo entre cuentas bancarias son debidamente autorizadas.
- Los efectos impositivos que resultan de los movimientos de efectivo son reconocidos y calculados con precisión en el período adecuado.
- Los montos de desembolso de efectivo registrados concuerdan con los montos pagados.
- Los desembolsos de efectivo son autorizados por el personal apropiado.
- Las responsabilidades para aprobar y procesar los pagos están debidamente segregadas.
- Las responsabilidades para modificar la información de proveedores están debidamente segregadas de las actividades de aprobación de pagos y/o procesamiento de pagos.
- Las responsabilidades para procesar y registrar pagos están debidamente segregadas.
- Todos los desembolsos de efectivo se registran oportunamente.

Cumplimiento con la Política de Tesorería

- La compañía cuenta con una Política de Tesorería
- La compañía comunica los cambios a la Política oportunamente
- Existen controles para asegurar el cumplimiento de la Política

Riesgos de Contabilidad y Reportes

Contabilidad, Reportes y Divulgación

- Los requerimientos y plazos de reporte financiero interno y externo se definen, actualizan y comunican oportunamente al personal apropiado

- Los estados contables cumplen con los requerimientos regulatorios locales de reportes
- Todos los paquetes requeridos de divulgaciones y reportes de los estados contables son preparados y revisados en forma independiente
- Los estados contables publicados están libres de errores de publicación, impresión o conversión electrónica
- La decisión de utilizar tratamientos contables alternativos está documentada y es aprobada por la gerencia
- Todos los eventos y transacciones de partes relacionadas son identificados, autorizados, debidamente justificados y divulgados en el período contable apropiado
- Los estados contables son reportados interna y externamente en forma oportuna
- Los reportes financieros internos y externos son debidamente revisados y aprobados (hipótesis apropiadas, metodología y evaluación de resultados)
- Los estados contables y las divulgaciones relacionadas son declarados completa y precisamente para el período contable respectivo
- Los estados contables incluyen todas las divulgaciones necesarias, conforme a las GAAP de los EE.UU. (listado de verificación) y GAAP locales
- Existe un proceso para identificar si las soluciones automatizadas constituyen un enfoque efectivo y eficiente para asegurar la integridad de los reportes financieros
- El personal de reportes financieros se mantiene al tanto de pronunciamientos y/o requerimientos contables nuevos o modificados

Cierre de los Estados Contables

- Los agregados, modificaciones y eliminaciones al Plan Contable se autorizan debidamente
- Los agregados, modificaciones y eliminaciones al Plan Contable se realizan en forma completa y precisa
- No se crean cuentas ficticias o duplicadas
- El sistema del libro mayor restringe el acceso para modificar el Plan Contable
- Las cuentas del libro mayor son mapeadas con precisión en el sistema de consolidación
- Los asientos en el libro diario son autorizados por el personal apropiado
- Los asientos en el libro diario son registrados en forma completa y precisa
- El sistema del libro mayor restringe el acceso para ingresar y contabilizar asientos en el libro diario
- Los asientos en el libro diario son contabilizados en el período contable correcto
- Todos los asientos necesarios en el libro diario son contabilizados para el período contable
- No se contabilizan asientos duplicados o ficticios en el libro diario
- Las estimaciones y criterios significativos se basan en información confiable y actual
- Los roles y responsabilidades en los procesos de cierre y reporte financiero están claramente definidos y comunicados al personal apropiado
- Todas las fuentes de información de eventos y transacciones son identificadas y capturadas
- Las transacciones de rutina son precisamente procesadas en el período contable apropiado

Cierre de los Estados Contables (Cont.)

- Los ajustes a las GAAP de los EE.UU. se registran en forma completa y precisa
- Los ajustes a las GAAP de los EE.UU. son revisados, aprobados y adecuadamente apoyados
- Los paquetes de consolidación recibidos de las subsidiarias reflejan con precisión los registros financieros subyacentes en cada subsidiaria
- Los datos en los libros auxiliares son transferidos en forma completa y precisa al libro mayor oportunamente
- Las reconciliaciones de cuentas significativas son realizadas en forma debida y oportuna, son revisadas en forma apropiada / independiente y las excepciones se identifican y resuelven oportunamente
- Los rubros en las cuentas se clasifican en forma apropiada
- Los ajustes necesarios a las cuentas se identifican y registran oportunamente
- Los montos en las cuentas transitorias son incluidos en la cuenta apropiada del libro mayor oportunamente
- Los ítems inusuales y las excepciones son identificados, investigados, resueltos y registrados en

el libro mayor en el período contable apropiado

- Los datos financieros son consolidados en forma completa y precisa
- Las cuentas se pasan a los rubros correctos en las cuentas consolidadas / estados contables
- El balance de comprobación y los estados contables cuadran
- Los estados contables se basan con precisión en la documentación fuente apropiada
- Las transacciones no rutinarias son procesadas con precisión en el período contable apropiado
- Los períodos anteriores se cierran oportunamente
- Los períodos anteriores no se pueden modificar
- Sólo el personal autorizado tiene la capacidad de abrir y cerrar períodos
- Las actividades entre compañías son debidamente identificadas y eliminadas
- Se realizan todos los ajustes requeridos por las GAAP de los EE.UU.
- El tratamiento contable de transacciones no rutinarias es debidamente determinado y autorizado

Control Interno / S404 / S302

- La Compañía tiene un proceso de certificación formal trimestral S302
- La Compañía tiene un proceso de certificación formal anual S404
- La Compañía monitorea y responde a cambios a las leyes y regulaciones existentes que afectan su entorno de control interno
- Existe un proceso formal de evaluación y gestión de riesgo para alinear los riesgos con factores estratégicos clave y priorizar actividades de monitoreo de control interno

Riesgos de Contabilidad y Reportes

Reportes 8-K y Divulgación

- La Compañía ha inventariado eventos que requieren que se complete el Formulario 8-K
- La Compañía cumple con las reglas y regulaciones para completar correctamente el Formulario 8-K
- La Compañía monitorea de cerca los pronunciamientos, cartas de comentario y otra información de la SEC que puede afectar cómo se completa un Formulario 8-K
- La información de reporte y/o divulgación en el Formulario 8-K es precisa
- El Formulario 8-K es debidamente aprobado
- Existen procedimientos para asegurar la presentación oportuna de un Formulario 8-K

Cumplimiento con la Política Contable

- La compañía cuenta con una Política Contable
- La compañía comunica oportunamente los cambios a la Política
- Existen controles para asegurar el cumplimiento de la Política

Riesgos de Gestión Impositiva

Estrategia y Planificación en materia impositiva

- La Compañía mantiene políticas y procedimientos formales para la evaluación de oportunidades de planificación impositiva
- La Compañía tiene un proceso para identificar, evaluar, contratar y monitorear asesores externos para planificación impositiva, según sea necesario
- La función impositiva se comunica formalmente con la cúpula gerencial en forma consistente y periódica
- Los gastos impositivos, activo, pasivo y provisiones por valuación se registran en el período correcto
- No se registran los asientos impositivos duplicados o ficticios
- Los gastos se registran en el pool impositivo correcto y el rastreo de los pools impositivos es adecuado
- Los balances de comprobación utilizados para calcular la provisión por impuestos son precisos y se utiliza el balance de comprobación más reciente reportado para los reportes financieros
- Los paquetes de los proyectos son completos y precisos
- Los saldos del libro mayor son iguales a los saldos calculados en la cuenta de provisión

- Los activos y pasivos por impuestos diferidos totales son debidamente reflejados en la provisión
- El efecto impositivo sobre Otros Ingresos Totales es preciso
- Todas las potenciales contingencias impositivas o cambios a las contingencias impositivas existentes son identificadas y comunicadas
- El cálculo del pasivo contingente FAS 5 es preciso
- Las ganancias antes de impuestos y las diferencias permanentes se ven debidamente reflejadas en la tasa impositiva efectiva
- La tasa impositiva efectiva es precisa
- Los asientos en el libro diario creados como resultado de los cálculos de la provisión de impuestos dan como resultado los saldos correctos dentro de las cuentas impositivas
- El cálculo de la provisión por valuación es preciso

Optimización impositiva

- La minimización impositiva está incluida en las medidas de desempeño impositivo
- La Compañía tiene un proceso para identificar, evaluar, contratar y monitorear asesores externos para planificación impositiva, según sea necesario

Precios de Transferencia

- La Compañía mantiene una política de precios de transferencia para sostener la rentabilidad apropiada y cumplir con las regulaciones locales
- La Compañía contempla lo siguiente en su política de precios de transferencia:
 - ¿La Compañía tiene transacciones controladas y/o de partes relacionadas que superen los US \$5 millones en cualquier país?
 - ¿La Compañía ha sido parte de alguno de los siguientes en los últimos tres años:
 - Transferencia entre fronteras de propiedades intelectuales significativas?
 - Conversiones de cadenas de abastecimiento (por ejemplo, distribuidor convertido en Distribuidor de Riesgo Limitado (LRD) o cuestionario)?
 - Racionalización de la cadena de abastecimiento (por ejemplo, suspensiones, reducción / expansión de la capacidad)?
 - Ajustes iniciados por los contribuyentes a los montos reportados en los precios de transferencia?
 - Se ha realizado un estudio de precios de transferencia contemporáneo

Cumplimiento con la Política Impositiva

- La compañía cuenta con una Política Impositiva
- La compañía comunica oportunamente los cambios a la Política
- Existen controles para asegurar el cumplimiento de la Política

Riesgos de Estructura de Capital

Endeudamiento

- La Compañía ha identificado una estructura de deuda óptima / niveles de deuda aceptables
- La Compañía cumple con los requerimientos regulatorios para emisión de deuda
- Todos los endeudamientos y pagos son registrados
- Los arrendamientos financieros son debidamente identificados y registrados en el período correcto
- Los gastos de intereses son debidamente registrados / devengados
- Las condiciones de los préstamos son identificadas y rastreadas para verificar el cumplimiento de los términos
- El endeudamiento es debidamente autorizado
- Los arreglos fuera del balance son completa y precisamente inventariados, y debidamente medidos y reportados conforme a las GAAP de los EE.UU.

Capital Propio

- La Compañía tiene una estrategia de dividendos que contempla la expectativa de los inversores / el mercado y el efecto de las actividades de relaciones con los inversores de la Compañía sobre

la confianza de los inversores

- La Compañía ha identificado y rastrea el cumplimiento de todas las regulaciones, leyes y otros requerimientos aplicables para la emisión de títulos
- El efectivo atrapado (efectivo de ganancias no distribuidas como dividendos) es debidamente monitoreado
- Las estrategias para liberar efectivo atrapado son evaluadas e implementadas cuando es factible a fin de maximizar los retornos para los inversores

Fondos de Pensión

- La Compañía tiene una estrategia para administrar su cartera de fondos de pensión
- El fondo de pensión es monitoreado y evaluado en forma periódica
- Las deducciones por pensiones son calculadas y registradas con precisión
- Las deducciones por pensiones son procesadas únicamente para empleados que hayan optado por inscribirse

Stock Options (derechos de compra de acciones)

- La Compañía mantiene una estrategia de compra de acciones cuya efectividad es periódicamente evaluada.

Informe de Riesgos Estratégicos y Controles
TRANSPORTADORA DE GAS INTERNACIONAL S.A. E.S.P.

Mayo de 2009

Anexos:

- Matriz de Identificación de Riesgos
- Mapa de Riesgos.
- Fichas de Riesgos Estratégicos

Elaboró: GEG/Oscar Andrés Bravo.
Revisó: GEG/ Jorge Ricardo Rojas
Aprobó: GEG/ Jorge Ricardo Rojas

Lista de distribución: