
	UNIDAD DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	CÓDIGO: PO-14-ODU
		VERSIÓN: 03
	POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS Y CONTROLES INTERNOS	Página 1 de 21

Índice

1.	INTRODUCCIÓN.....	2
2.	VISIÓN GENERAL DE LA POLÍTICA.....	3
3.	OBJETIVOS.....	3
4.	ALCANCE	5
5.	DEFINICIONES Y SIGLAS.....	5
6.	DECLARACIONES DE LA POLÍTICA.....	6
7.	ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE RIESGOS Y CONTROLES INTERNOS.....	7
7.1.	ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE RIESGOS	7
7.1.1.	Evaluaciones de riesgo en toda la Alianza	7
7.1.2.	Evaluación de riesgos para proyectos, programas e iniciativas de la Alianza.....	7
7.1.3.	Evaluación de riesgos regionales y del país.....	8
7.1.4.	Evaluación de riesgos de unidad y funcionales	8
7.1.5.	Apetito de riesgo.....	8
7.2.	ESTRATEGIA DE CONTROL INTERNO	8
8.	MECANISMOS DE PRESENTACIÓN DE INFORMES	10
9.	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	10
10.	IMPLEMENTACIÓN	14
11.	REVISIÓN Y APROBACIÓN.....	15
12.	POLÍTICAS RELACIONADAS / REFERENCIAS PARA OBTENER MÁS INFORMACIÓN	15
13.	CONTROL DE VERSIONES.....	15
Anexo 1.	Declaración sobre el apetito de riesgo en relación con los objetivos de la Alianza	17

	UNIDAD DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	CÓDIGO: PO-14-ODU
	POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS Y CONTROLES INTERNOS	VERSIÓN: 03
		Página 2 de 21

1. INTRODUCCIÓN

Como parte de la Asociación Integrada de CGIAR (CGIAR IP, siglas del inglés *CGIAR Integrated Partnership*), la Alianza reconoce que asumir y gestionar riesgos es parte integral del cumplimiento de su estrategia. Como asociación orientada a la innovación, la Alianza no puede alcanzar el éxito sin asumir riesgos y aprovechar oportunidades.

El objetivo de esta Política es fomentar una cultura de gestión de riesgos, respaldada por capacidades y buenas prácticas que la Alianza incorpora en su estrategia y desempeño. Al integrar la gestión de riesgos en los procesos de toma de decisiones, esta Política garantiza que los riesgos se identifiquen, evalúen y gestionen de manera proactiva, al tiempo que se asegura el pleno cumplimiento de los requisitos regulatorios y de los donantes. Asimismo, establece un lenguaje común en materia de riesgos, un entendimiento común de los principios de gestión de riesgos, además de funciones y responsabilidades claramente definidas en todos los niveles.

La Política proporciona un mecanismo para promover la adopción de prácticas de gestión de riesgos como parte de la gestión cotidiana de programas y actividades operativas, orientadas a gestionar riesgos y oportunidades en consonancia con la estrategia y la planificación institucional de la Alianza, generando confianza entre las distintas partes interesadas, incluidos financiadores y socios.


Finalmente, establece los principios y requisitos para desarrollar, implementar y mantener un sistema sólido de controles internos en toda la Alianza. El sistema está diseñado para:

- Mejorar la integridad y la eficiencia operativa.
- Garantizar el cumplimiento de las expectativas normativas y de los donantes.
- Asegurar la precisión y fiabilidad de los informes financieros y operativos.

Al integrar los controles internos dentro del Marco más amplio de Gestión de Riesgos de la Alianza, esta Política sienta las bases para una toma de decisiones basada en el análisis de riesgos. Asimismo, tiene por objeto prevenir y detectar el fraude, las conductas indebidas y las deficiencias de control, fortaleciendo una cultura de rendición de cuentas y transparencia. Además, promueve la mejora continua mediante constante monitoreo, evaluación y adaptación de los mecanismos de control interno.

Esta Política está diseñada para orientar a todo el personal en la aplicación de un Marco de Gestión de Riesgos en toda la Alianza. Los principios y enfoques de la gestión de riesgos de la Alianza se basan en la Norma 31000:2018 (Directrices para la Gestión de Riesgos) de la Organización Internacional de Normalización (ISO), en el Marco de Gestión de Riesgos Empresariales del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO)¹ de 2017 y en el Marco de Gestión de Riesgos de CGIAR.

¹El documento Gestión de Riesgos Empresariales: Integrando Estrategia y Desempeño del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) (www.coso.org). COSO está patrocinado por cinco asociaciones profesionales importantes en los Estados Unidos: la Asociación Estadounidense de Contabilidad, el Instituto Estadounidense de Contadores Públicos Certificados, el Instituto de Ejecutivos Financieros, el Instituto de Auditores Internos y el Instituto de Contadores de Gerencia. COSO publicó por primera vez su Marco Integrado de Gestión de Riesgos Empresariales en septiembre de 2004. En junio de 2017, se publicó una versión revisada de dicho Marco.

	UNIDAD DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	CÓDIGO: PO-14-ODU
		VERSIÓN: 03
	POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS Y CONTROLES INTERNOS	Página 3 de 21

2. VISIÓN GENERAL DE LA POLÍTICA

En el siguiente diagrama se presentan los componentes esenciales de la Política integral de Gestión de Riesgos y Controles Internos de la Alianza. Cada elemento cumple una función clave en la salvaguarda de la Alianza frente a posibles amenazas y en la optimización de las oportunidades de éxito.

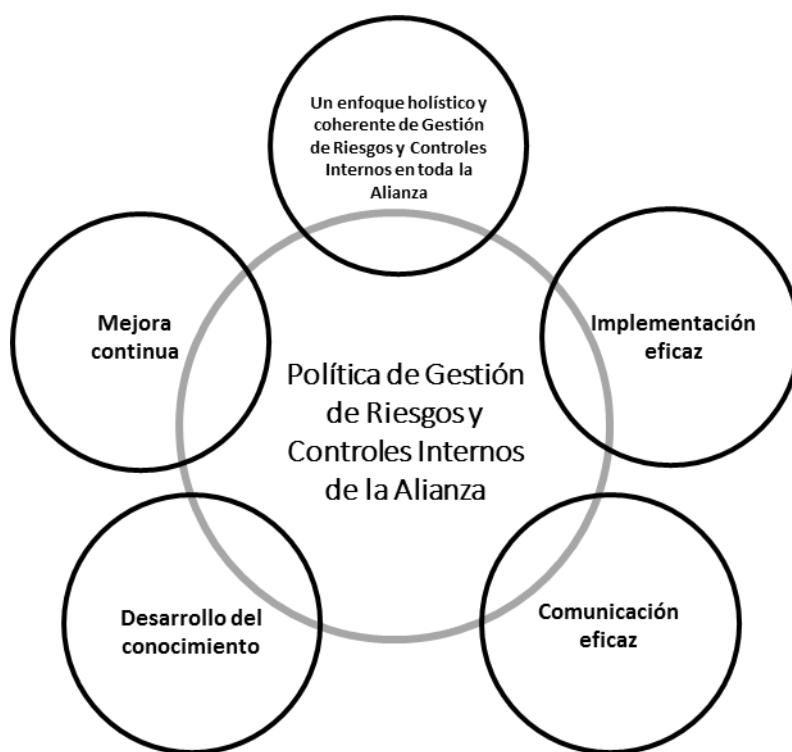


Ilustración No. 1. Visión General de la Política


3. OBJETIVOS

1. Enfoque holístico y coherente de gestión de riesgos en toda la Alianza

La Alianza, como parte de CGIAR IP, se compromete a adoptar un enfoque holístico y coherente de gestión de riesgos en toda su estructura, alineado con los principios establecidos en el Marco de Gestión de Riesgos de la Asociación Integrada.

2. Implementación eficaz

La Alianza, como parte de CGIAR IP, se compromete a cumplir su estrategia y alcanzar sus objetivos, lo que incluye la gestión integral de riesgos y oportunidades. Asimismo, se compromete a identificar

	UNIDAD DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	CÓDIGO: PO-14-ODU
	POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS Y CONTROLES INTERNOS	VERSIÓN: 03
		Página 4 de 21

riesgos y oportunidades nuevos y emergentes, y a responder de manera oportuna y adecuada mediante evaluaciones planificadas de riesgos, conforme al plan anual de riesgos, así como evaluaciones no planificadas cuando las condiciones del entorno interno o externo así lo exijan. Las evaluaciones incluidas en el plan anual abarcan los siguientes aspectos:

- Principales riesgos para la Organización: riesgos más relevantes y significativos.
- Riesgos a nivel institucional: incluidos riesgos regionales y nacionales.
- Programas y proyectos científicos seleccionados: evaluados en función de criterios específicos.
- Controles operativos: fortalecen la eficiencia, la eficacia y la gobernanza en todas las actividades de la Alianza.
- Controles de cumplimiento: aseguran el cumplimiento de los requisitos legales, reglamentarios y de los donantes.
- Prevención y detección del fraude: establecen mecanismos para identificar y mitigar riesgos de fraude.
- Seguimiento y evaluación: facilitan la evaluación continua y la mejora del entorno de control interno.

Las estrategias de toma de decisiones y gestión de riesgos de la Alianza se fundamentarán en la información proporcionada por CGIAR IP y en el apetito de riesgo definido por la Alianza. Se espera que la Junta Directiva de la Alianza confirme anualmente dicho apetito de riesgo.

3. Desarrollo del conocimiento

La Alianza, como parte de CGIAR IP, se compromete a garantizar que todo el personal —en especial quienes desempeñan funciones de gestión, asesoría o toma de decisiones— adquiera una comprensión sólida de los principios de la gestión de riesgos, así como las competencias necesarias para implementarla de manera eficaz, mediante una capacitación común y obligatoria.


4. Mejora continua

La Alianza, como parte de CGIAR IP, supervisará y revisará periódicamente los avances en el fortalecimiento de la cultura, capacidades y prácticas de gestión de riesgos tanto de CGIAR IP como de la propia Alianza, con el fin de asegurar una implementación eficaz de la gestión de riesgos como base para una mejora continua.

5. Comunicación eficaz

La Alianza tiene la obligación de comunicar de forma oportuna, transparente y coherente los riesgos y riesgos principales, así como de escalar los incidentes según corresponda. Esto permite que los responsables de la toma de decisiones y los órganos de supervisión, en todos los niveles, cuenten con la información necesaria para responder eficazmente y salvaguardar la integridad y resiliencia de las operaciones.

Asimismo, la Alianza, como parte de la Asociación Integrada, debe identificar y compartir los riesgos clave dentro de CGIAR IP, asegurando que dicha información fluya a través de los niveles de gestión adecuados, de modo que los riesgos significativos se eleven a los órganos de gobernanza y supervisión

	UNIDAD DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	CÓDIGO: PO-14-ODU
	POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS Y CONTROLES INTERNOS	VERSIÓN: 03
		Página 5 de 21

pertinentes, como el Comité de Auditorías, Finanzas y Riesgos (AFRC), la Junta Directiva y el Equipo Directivo Sénior, según proceda.

4. ALCANCE

La Política de Gestión de Riesgos y Controles Internos de CGIAR IP y la Alianza tiene por objeto promover prácticas, capacidades y una cultura de gestión eficaz del riesgo, en consonancia con la definición de estrategias y objetivos de desempeño. Su propósito es respaldar al SMT, a la Junta Directiva, así como a los Directores de los Departamentos, Regiones y Proyectos de la Alianza, en la toma de decisiones mejor fundamentadas, en el monitoreo de los riesgos y actividades relacionadas en toda la Alianza y en la orientación de iniciativas que contribuyan a preservar y generar valor.

5. DEFINICIONES Y SIGLAS

Riesgo: evento potencial que, de materializarse, puede tener un impacto positivo o negativo en el logro de los objetivos de la Alianza. El riesgo es tanto una amenaza potencial como una oportunidad que se pierde. Un riesgo puede tener consecuencias más allá del fracaso en la obtención de resultados. Puede afectar negativamente la reputación, la integridad, la credibilidad y la confianza de los donantes financiadores y las partes interesadas. Un riesgo tiene causa y efecto.

Riesgos principales: los riesgos principales deben incluir, entre otros, aquellos que podrían dar lugar a eventos o circunstancias capaces de comprometer el modelo institucional, el desempeño futuro, la solvencia o liquidez y la reputación de la Organización. Al determinar cuáles constituyen riesgos principales, las organizaciones deben considerar tanto el impacto potencial como la probabilidad de ocurrencia de las circunstancias o eventos relacionados, así como el horizonte temporal en el que podrían manifestarse.


Gestión de riesgos: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo al riesgo, mediante un enfoque integral y holístico. Incluye la cultura, capacidades y prácticas —integradas con formulación de estrategias y gestión del desempeño— que las organizaciones utilizan para gestionar los riesgos en la creación, preservación y materialización del valor.

Evaluación del riesgo: proceso integral que comprende la identificación, análisis y valoración de los riesgos.

Propietario del riesgo: el propietario del riesgo es una persona o unidad a la que se le ha otorgado la autoridad para gestionar un riesgo particular y es responsable de hacerlo.

Evento: ocurrencia o cambio de un conjunto particular de circunstancias. Un evento puede tener una o más ocurrencias y puede tener varias causas y varias consecuencias. También es posible que un evento no ocurra, que ocurra algo inesperado o que un evento sea una fuente de riesgo.

Consecuencia: el desenlace de un evento que afecta los objetivos. Una consecuencia puede ser cierta o incierta y puede tener efectos positivos o negativos directos o indirectos sobre los objetivos. Las consecuencias se

	UNIDAD DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	CÓDIGO: PO-14-ODU
	POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS Y CONTROLES INTERNOS	VERSIÓN: 03
		Página 6 de 21

pueden expresar de manera cuantitativa o cualitativa. Cualquier consecuencia puede comunicar los efectos en cascada y efectos acumulativos.

Nivel actual: riesgo inherente considerando los controles existentes, los cuales pueden ser incompletos.

Nivel objetivo: riesgo residual que se espera alcanzar dentro de un plazo acordado, en función del apetito de riesgo establecido.

Registro de riesgos/catálogo de riesgos: un registro o catálogo de riesgos se utiliza como herramienta de gestión de riesgos y actúa como un repositorio de todos los riesgos identificados. Incluye información adicional sobre cada riesgo, por ejemplo, la naturaleza del riesgo, la referencia y el propietario, así como las medidas de mitigación. El registro debe revisarse semestralmente y actualizarse, si es necesario, para evaluar los riesgos y actualizar las medidas de mitigación.

Categoría de riesgo: los riesgos que enfrenta una organización deben categorizarse de acuerdo con las necesidades institucionales. En el caso de la Alianza, hemos definido las siguientes categorías principales: gestión del cambio; innovación en la investigación; socios y alianzas; escalamiento del impacto; continuidad de labores; gestión del talento; gestión de datos; salud, seguridad y bienestar; ética e integridad; cumplimiento normativo y legal; propiedad intelectual; infraestructura; financiamiento y riesgo financiero.

Impacto: el efecto/gravedad del riesgo en relación con el logro del objetivo.

Probabilidad: medida de la posibilidad de que un riesgo ocurra.

Control: una actividad o medida que puede ser parte de la respuesta al riesgo. Un control puede disminuir la probabilidad de que ocurra un riesgo, o su impacto, o ambos, y puede ser preventivo o de detección.


Apetito de riesgo: el grado de riesgo que la Alianza está dispuesta a aceptar para lograr su misión y objetivos. El apetito de riesgo se puede dividir según las categorías de riesgos.

Tolerancia al riesgo: grado, cantidad o volumen de riesgo que la organización resiste.

Gestión de riesgos: la gestión de riesgos es el proceso de identificar, cuantificar y gestionar sistemáticamente los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos estratégicos y las metas financieras de una organización.

6. DECLARACIONES DE LA POLÍTICA

Estrategia de gestión de riesgos y controles internos: la Alianza, como parte de CGIAR IP, realizará evaluaciones exhaustivas de riesgos en todos los niveles, incluidas evaluaciones a nivel institucional, regional y de proyectos específicos, con el objetivo de gestionar los riesgos de forma proactiva y en consonancia con el apetito de riesgo de CGIAR IP. CGIAR IP tiene el firme compromiso de mantener un entorno de control interno sólido que

	UNIDAD DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	CÓDIGO: PO-14-ODU
		VERSIÓN: 03
	POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS Y CONTROLES INTERNOS	Página 7 de 21

respalde la eficacia operativa, salvaguarde los recursos y asegure el cumplimiento de políticas, normativas y requisitos de los donantes.

Mecanismos de presentación de informes: los riesgos —incluidos los emergentes y las amenazas principales— se comunicarán periódicamente a los actores relevantes a través de canales definidos para su notificación y escalamiento.

7. ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE RIESGOS Y CONTROLES INTERNOS

Con el fin de fortalecer la gobernanza del riesgo y promover la alineación estratégica, la Alianza definirá una estrategia común de gestión del riesgo y controles internos, que establecerá áreas prioritarias para la evaluación de riesgos, como los riesgos institucionales, los específicos de proyectos y los regionales. La Unidad de Desarrollo Organizacional (ODU) facilitará la coherencia en toda la Alianza proporcionando directrices y e integrando conocimientos, lo cual permitirá una comprensión más uniforme de la exposición al riesgo y respaldará una toma de decisiones más informada.

7.1. ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE RIESGOS


La Alianza, como parte de CGIAR IP, emplea una estrategia estructurada de gestión de riesgos para identificar, evaluar y mitigar de forma proactiva los riesgos en todas sus operaciones. Este enfoque asegura la alineación con los objetivos estratégicos de CGIAR IP, así como con las prioridades institucionales y estratégicas de la Alianza, y contribuye a fortalecer la resiliencia y a promover una toma de decisiones informada.

7.1.1. Evaluaciones de riesgo en toda la Alianza

La Alianza realiza evaluaciones exhaustivas de riesgos para identificar amenazas emergentes y riesgos sistémicos. Dos veces al año se llevan a cabo evaluaciones “de arriba hacia abajo” y “de abajo hacia arriba” con el aporte de directores, gerentes y personal clave, en las sedes, los centros regionales y los sitios de las actividades. Estas evaluaciones se actualizan según sea necesario para reflejar los cambios en el entorno interno y externo. Su propósito es orientar y perfeccionar el enfoque de la Alianza en la gestión de riesgos y oportunidades que puedan influir en el logro de sus objetivos. Como parte del proceso, se analizan las tendencias de riesgos previamente identificados, así como acontecimientos contextuales relevantes, con el fin de detectar riesgos emergentes o en evolución.

7.1.2. Evaluación de riesgos para proyectos, programas e iniciativas de la Alianza

Todas las propuestas para nuevas iniciativas como alianzas con otras instituciones (de USD 5 millones o más), los proyectos de investigación más grandes (de USD 5 millones o más) y los proyectos de capital, entre otros, deben incluir un análisis de los riesgos que traerán a la Alianza. En el caso de los proyectos de investigación, la evaluación se realizará al presentar y aprobar la propuesta (cuando corresponda) o al dar de alta la subvención en el sistema. Dicho análisis debe tomar en consideración nuestras diferentes categorías de riesgo e incorporar las medidas de mitigación que se implementarán, así como toda la información relevante que pueda contribuir al proceso de decisión sobre la aceptación o el rechazo del proyecto/programa/iniciativa. Estas evaluaciones

	UNIDAD DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	CÓDIGO: PO-14-ODU
		VERSIÓN: 03
	POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS Y CONTROLES INTERNOS	Página 8 de 21

facilitan la detección temprana de posibles desafíos, lo que permite implementar estrategias proactivas de mitigación de riesgos.

7.1.3. Evaluación de riesgos regionales y del país

En virtud de su presencia global, la Alianza propone realizar evaluaciones regionales que aborden los riesgos propios de cada contexto, tales como los desafíos geopolíticos, ambientales y operativos. Estas evaluaciones permiten formular respuestas contextualizadas y robustecer la resiliencia local. Al hacerlas, la Alianza puede determinar cuánto pueden afectar esos riesgos a sus labores y qué pasos puede dar para gestionar o mitigar esos riesgos. La revisión debe realizarse por lo menos una vez al año.

7.1.4. Evaluación de riesgos de unidad y funcionales

Las áreas funcionales de la Organización tienen políticas, procedimientos, procesos, indicadores clave de desempeño (KPI) e indicadores clave de riesgo (KRI) específicos como facilitadores para lograr los objetivos de desempeño a corto plazo y la resiliencia institucional a largo plazo. Mediante una revisión de riesgos eficaz, se puede lograr un mejoramiento continuo y se pueden aplicar controles internos optimizados.

7.1.5. Apetito de riesgo

La Alianza, como parte de CGIAR IP, reconoce que asumir y gestionar riesgos es parte integral del cumplimiento de su estrategia. Como organización impulsada por la innovación, la Alianza no puede alcanzar el éxito sin asumir riesgos y aprovechar oportunidades. En este contexto, el apetito de riesgo se entiende como el nivel y tipo de riesgo que una organización está dispuesta a aceptar, mitigar o evitar para alcanzar sus objetivos estratégicos a largo plazo. Dado que la Alianza, como parte de CGIAR IP, opera en un entorno institucional ampliado, que involucra a múltiples actores y socios con distintos niveles de apetito de riesgo y prioridades específicas, esta declaración proporciona la orientación necesaria para garantizar un entendimiento común sobre cómo se debe gestionar el riesgo para alcanzar los objetivos de la Alianza y cómo se debe maximizar o minimizar el riesgo en función de las circunstancias.


Para asegurar su vigencia y utilidad, esta declaración se revisa de forma anual.²

7.2. ESTRATEGIA DE CONTROL INTERNO

La estrategia de control interno complementa el enfoque de gestión de riesgos de la Alianza mediante el establecimiento de un sistema estructurado de controles, contrapesos y procedimientos que salvaguardan los recursos, garantizan el cumplimiento normativo y promueven la eficiencia operativa. Si bien la gestión de riesgos se centra en identificar y evaluar amenazas potenciales, los controles internos constituyen los mecanismos que permiten prevenir, detectar y responder eficazmente a los riesgos identificados.

El sistema de control interno de la Alianza está diseñado conforme a los principios del Marco Integrado de Control Interno de COSO y se fundamenta en cinco componentes clave:

² Consulte la declaración detallada sobre el apetito de riesgo concerniente a los objetivos de la Alianza en el Anexo 1.


	UNIDAD DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	CÓDIGO: PO-14-ODU
		VERSIÓN: 03
	POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS Y CONTROLES INTERNOS	Página 9 de 21

1. Entorno de control: fomentar una cultura institucional sólida que promueva el comportamiento ético, la rendición de cuentas y la integridad. Esto implica funciones y responsabilidades claramente definidas en las distintas áreas, un liderazgo coherente desde la alta dirección y una alineación continua con los valores institucionales.
2. Evaluación de riesgos: integrar de manera sistemática la identificación y evaluación de riesgos en todos los niveles de los procesos organizativos, facilitando un análisis proactivo de riesgos operativos, financieros, de cumplimiento y estratégicos.
3. Actividades de control: aplicar medidas preventivas y de detección dentro de las operaciones cotidianas (p. ej., aprobaciones, verificaciones, conciliaciones, segregación de funciones), con el fin de reducir la probabilidad y el impacto de los riesgos identificados.
4. Información y comunicación: asegurar un flujo eficiente y oportuno de información relevante en todos los niveles de la Organización que respalde la toma de decisiones, la resolución de problemas y la ejecución de los controles.
5. Actividades de monitoreo: realizar revisiones periódicas del desempeño del sistema de control interno mediante auditorías, evaluaciones de gestión y mecanismos de retroalimentación, garantizando su capacidad de adaptación a los cambios en el entorno interno y externo.

Además, la estrategia de control interno prioriza lo siguiente:

- Mapeo y documentación de controles: estandarizar políticas, procesos y directrices, así como documentar los controles internos relacionados con las áreas de riesgo clave en todas las unidades institucionales y regiones.
- Capacitación y sensibilización: capacitar al personal sobre los controles internos y su papel fundamental en el cumplimiento normativo y la rendición de cuentas.
- Tecnología y automatización: aprovechar herramientas y sistemas digitales, como el sistema institucional ERP, para mejorar la eficiencia de los controles, reducir errores manuales y fortalecer la transparencia.
- Gestión de incidentes y problemas: establecer procedimientos claros para escalar y resolver fallos o incumplimientos de los controles (documentados en las políticas y procedimientos institucionales).

En conjunto, las estrategias de control interno y de gestión de riesgos conforman un marco integrado, coherente y adaptable que permite a la Alianza cumplir su misión, optimizar el uso de sus recursos y actuar con integridad frente a sus socios y demás partes interesadas.

	UNIDAD DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	CÓDIGO: PO-14-ODU
		VERSIÓN: 03
	POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS Y CONTROLES INTERNOS	Página 10 de 21

8. MECANISMOS DE PRESENTACIÓN DE INFORMES

La Alianza es responsable de identificar y comunicar los riesgos que podrían tener un mayor impacto. Esto incluye riesgos emergentes, amenazas principales y cualquier riesgo operativo, estratégico, financiero o reputacional que pueda afectar sustancialmente al Comité de Auditorías, Finanzas y Riesgos de la Alianza (A-AFRC) y a la Junta Directiva.


Asimismo, la Alianza debe identificar y comunicar los riesgos que puedan impactar a la Asociación Integrada. Los riesgos detectados a nivel de la asociación que puedan tener implicaciones para la Alianza serán comunicados a todas las entidades.

Cuando los riesgos superen un umbral predefinido o requieran una atención inmediata, deberán ser escalados de manera oportuna. Este proceso de escalamiento garantiza que los riesgos se gestionen conforme al apetito de riesgo de la Alianza y que se adopten las medidas correctivas necesarias para evitar que se conviertan en amenazas mayores.

9. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

El Marco de Gestión de Riesgos de la Alianza y de CGIAR IP se basa en el modelo de las tres líneas del Instituto de Auditores Internos (IIA), lo que garantiza una supervisión eficaz de los riesgos, así como una adecuada rendición de cuentas y gobernanza. Este modelo se implementará en las estructuras de gestión tanto de CGIAR IP como de la Alianza, con el objetivo de fortalecer las prácticas de gestión de riesgos.

1. Primera línea: gestión operativa
 - El SMT es responsable de identificar y gestionar los riesgos en toda la Alianza, integrando la conciencia del riesgo en la toma de decisiones diaria.
 - Asimismo, debe garantizar que los responsables de riesgos y controles implementen, mantengan y revisen periódicamente controles internos eficaces. De este modo, el SMT fomenta una cultura de gestión del riesgo y asegura que este se aborde de manera activa en todos los niveles operativos.
2. Segunda línea: responsables de las funciones de gestión de riesgos y cumplimiento
 - La persona Líder de Riesgos de la Alianza y su equipo —representados por la Jefe de la Unidad de Desarrollo Organizacional y su equipo— supervisan las actividades de gestión de riesgos y brindan orientación especializada, mejores prácticas, metodologías y herramientas.
 - Quienes ejercen estos cargos actúan como asesores y facilitadores, asegurando que los procesos de gestión de riesgos estén estandarizados, integrados y en mejora continua en toda la Organización.
3. Tercera línea: auditoría interna y aseguramiento independiente
 - La **Unidad de Auditoría Interna** proporciona servicios independientes y objetivos de aseguramiento y asesoramiento, velando por que los controles de riesgos sean eficaces y estén alineados con los objetivos estratégicos.
 - Los principales órganos directivos que reciben supervisión de Auditoría incluyen:

	UNIDAD DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	CÓDIGO: PO-14-ODU
		VERSIÓN: 03
	POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS Y CONTROLES INTERNOS	Página 11 de 21

- ✓ La Junta Directiva de la Alianza
- ✓ El Comité de Auditorías, Finanzas y Riesgos (AFRC) de la Alianza

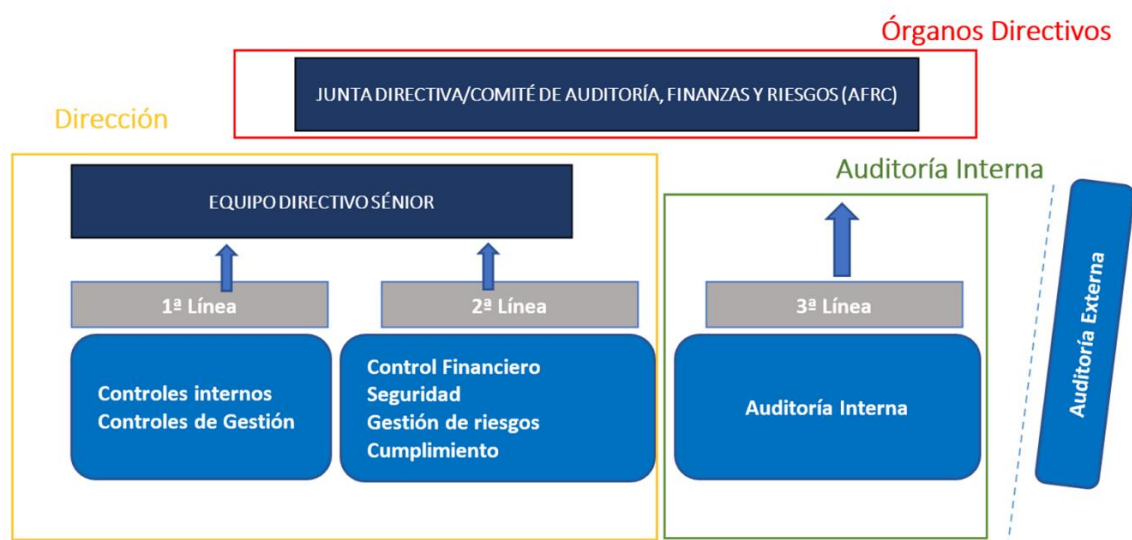



Ilustración No. 2. Modelo de las tres líneas

Órganos Directivos

La Junta Directiva orienta el desarrollo de las directrices estratégicas, incluyendo el apetito de riesgo y la capacidad de asumir riesgos. Aprueba la Estrategia y los Planes Institucionales de la Alianza, considerando los riesgos asociados que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos. Asimismo, la Junta Directiva aprueba la Política de Gestión de Riesgos y Controles Internos, así como el apetito de riesgo. Tiene la responsabilidad general de asegurar que exista un proceso eficaz de gestión de riesgos que permita identificar los riesgos significativos para la Alianza, con procedimientos adecuados para su monitoreo, mitigación y gestión. La Junta Directiva tomará medidas inmediatas ante riesgos que puedan afectar a CGIAR IP, incluyendo —cuando lo considere oportuno— la remisión de los riesgos pertinentes al AFRC y a la Junta Directiva de CGIAR IP (IPB, sus siglas en inglés).

El Comité de Auditorías, Finanzas y Riesgos (AFRC) es responsable de proporcionar aseguramiento a la Junta Directiva sobre la gestión eficaz de riesgos por parte de la Alianza, el mantenimiento de controles internos sólidos y la observancia de prácticas financieras y operativas adecuadas. Supervisa la eficacia del cumplimiento de las responsabilidades de la dirección en estas áreas y vela por la adhesión a las políticas, directrices, sistemas y procedimientos aprobados.

Las responsabilidades del AFRC incluyen:

	UNIDAD DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	CÓDIGO: PO-14-ODU
		VERSIÓN: 03
	POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS Y CONTROLES INTERNOS	Página 12 de 21


- Revisar y monitorear la idoneidad y eficacia de los sistemas de gestión de riesgos y controles internos de la Alianza, incluyendo los riesgos financieros, operativos, estratégicos y de reputación.
- Garantizar que el marco de control defina con claridad las funciones y responsabilidades, se mantenga dentro de los límites de tolerancia al riesgo y opere de manera eficaz y conforme a las políticas institucionales.
- Supervisar el trabajo de la Unidad de Auditoría Interna y de los auditores externos, incluyendo el alcance, los resultados y el seguimiento de las auditorías basadas en riesgos y de otras actividades de aseguramiento.
- Recibir y evaluar las declaraciones de aseguramiento de la Dirección sobre la eficacia de la gestión de riesgos y de los controles internos y dar seguimiento a la manera en que se informan y abordan los riesgos significativos y los cambios en el perfil de riesgo.
- Identificar y escalar a la Junta Directiva las exposiciones a riesgos significativos, amenazas emergentes o deficiencias de gestión, así como formular recomendaciones viables para mitigar y gestionar dichos riesgos de manera eficaz.
- Asegurar que todos los eventos y evaluaciones de riesgo se aborden de forma exhaustiva, objetiva e independiente, en consonancia con las normas legales, reglamentarias y éticas aplicables.
- Asesorar a la Junta Directiva sobre las principales tendencias de riesgos emergentes, hallazgos relevantes de auditoría y resultados de las acciones de mitigación implementadas por la dirección, incluyendo las medidas correctivas o ajustes estratégicos necesarios.
- Velar por que cualquier cuestión de riesgo significativa que requiera la atención del AFRC de CGIAR IP sea claramente comunicada, debidamente documentada y remitida oportunamente a los niveles superiores correspondientes.
- Supervisar la gestión eficaz de los riesgos asociados al Centro, así como de aquellos riesgos a nivel de CGIAR IP respecto a los cuales el Centro haya sido designado como responsable en el registro de riesgos de CGIAR IP (ya sea de forma individual o en conjunto con IPB y el Consejo del Sistema).
- Tomar medidas inmediatas frente a los riesgos que puedan afectar al Sistema CGIAR, entre otras, remitir los riesgos pertinentes a IPB conforme a los procedimientos establecidos.

Dirección

El Director General (DG) tiene la responsabilidad general de fomentar una cultura sólida de gestión de riesgos e implementar un sistema eficaz para su gestión. Cuenta con el apoyo del Equipo Directivo Sénior (SMT), la Jefe de la Unidad de Desarrollo Organizacional (ODU), el Asesor Jurídico, la Unidad de Auditoría Interna para esta y otras actividades de revisión independientes encargadas por la Junta Directiva o el propio SMT, que informan al DG sobre estos asuntos al menos una vez al año.

El Equipo Directivo Sénior, con apoyo de la Jefe de la ODU, es responsable de definir los principios y enfoques para la gestión de riesgos. Entre sus responsabilidades específicas se encuentran:

- Desarrollar y cumplir con la estrategia institucional y los objetivos de la Alianza.
- Gestionar de manera integral los riesgos y los controles internos, velando por el cumplimiento de la Política.

	UNIDAD DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	CÓDIGO: PO-14-ODU
		VERSIÓN: 03
	POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS Y CONTROLES INTERNOS	Página 13 de 21


- Identificar los riesgos y diseñar e implementar prácticas de gestión y control, incluyendo estrategias de mitigación, sistemas, controles y planes de continuidad de labores específicos para sus respectivas áreas de investigación, regiones o unidades, en alineación y complementariedad con la Política.
- Crear conciencia a nivel institucional sobre los riesgos y los controles internos y facilitar un entorno que favorezca la comunicación abierta sobre estos temas en la Alianza.
- Llevar un Catálogo de Gestión de Riesgos, así como los informes que describen los principales riesgos que afectan a sus áreas de investigación, regiones y unidades.
- Supervisar los riesgos reportados por actores internos, incluidos aquellos relacionados con proyectos, procesos, sistemas y actividades de investigación desarrollados por la Alianza o en su nombre.
- Proporcionar informes oportunos sobre riesgos y controles a la dirección y a los órganos directivos de las entidades, apoyando sus funciones de supervisión mediante información, recomendaciones y actualizaciones relevantes.
- Garantizar la implementación, eficacia y mejora continua de los sistemas de control interno que respaldan el logro de los objetivos, el cumplimiento normativo y la conservación de los activos.

Comité de Gestión de Riesgos: este Comité es responsable de supervisar el Marco Institucional de Gestión de Riesgos y monitorea los procesos y sistemas, con el fin de identificar y reportar riesgos y deficiencias en la gestión de riesgos. Se asegura de que se implementen los procesos necesarios para cumplir con la Estrategia de Gestión de Riesgos y las funciones asignadas a la Unidad de Desarrollo Organizacional.

La Directora General Asociada de Estrategia e Innovación en Investigación supervisa y monitorea la evaluación de riesgos de los proyectos, programas e iniciativas por un valor de USD 5 millones o más, que pertenecen a la División de Investigación. La evaluación de riesgos debe efectuarse previo a la aceptación de la propuesta o de la recepción de una subvención.

La Jefe de la Unidad de Desarrollo Organizacional brinda apoyo al Director General y al Equipo Directivo Sénior en la elaboración, implementación y mejora continua del marco de la Gestión de Riesgos y Controles Internos (RM&IC, del inglés *Risk Management and Internal Controls*). Sus funciones incluyen:

- Promover una sólida cultura de control interno y gestión de riesgos en toda la Alianza.
- Supervisar el mantenimiento y el funcionamiento del sistema de supervisión del cumplimiento, a fin de garantizar la aplicación eficaz de las medidas de mitigación de riesgos.
- Realizar revisiones anuales del enfoque y la política de RM&IC, así como recomendar actualizaciones cuando sea necesario.
- Elaborar informes y declaraciones para el Director General, el SMT y el AFRC.
- Proporcionar información oportuna sobre riesgos y controles a los órganos directivos en apoyo a la supervisión, la toma de decisiones y la orientación estratégica.
- Actuar como enlace principal con la función de RM&IC de la Asociación Integrada, a fin de garantizar la coherencia y alineación institucional.
- Facilitar actividades de capacitación, sensibilización y desarrollo de capacidades en materia de gestión de riesgos y controles internos dentro de la Organización.
- Participar en las funciones de RM&IC con el objetivo de fortalecer la gestión de riesgos tanto en sus respectivas entidades como a nivel de toda la Asociación.

	UNIDAD DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	CÓDIGO: PO-14-ODU
		VERSIÓN: 03
	POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS Y CONTROLES INTERNOS	Página 14 de 21

Personal: en consonancia con los valores y principios de la Alianza y su misión, esta Política compromete a todo el personal a aplicar de manera constante los procesos de evaluación y gestión de riesgos en el desarrollo de sus actividades diarias, incluida la identificación de riesgos en sus áreas de trabajo. Si los riesgos entran dentro del alcance de la Política de Denuncia de Irregularidades, se alienta a los miembros del personal a seguirla.

Investigador Principal o líder de proyecto: en el caso de proyectos, programas e iniciativas con propuestas cuyo valor sea igual o superior a USD 5 millones, el Investigador Principal deberá informar a la Jefe de la ODU, quien codirigirá, junto con el Investigador Principal, un análisis de los riesgos que el proyecto, programa o iniciativa podría representar para la Alianza. Dicho análisis debe realizarse al presentar y aprobar la propuesta (cuando corresponda) o al dar de alta la subvención en el sistema. Además, debe tomar en consideración nuestras diferentes categorías de riesgo (ver Anexo 1) e incorporar las medidas de mitigación que se implementarán.

Los propietarios del riesgo son responsables de identificar, supervisar y gestionar los riesgos dentro de su ámbito de competencia. Esto incluye el desarrollo y monitoreo de los controles y/o medidas de mitigación necesarias, así como la notificación y comunicación oportuna de los riesgos a la alta dirección, según corresponda. Por lo general, los propietarios del riesgo son miembros del SMT o líderes de áreas funcionales. La propiedad del riesgo se asigna en función de la alineación entre el riesgo y la responsabilidad estratégica u operativa de la persona o función correspondiente dentro de la Alianza.


Unidad de Auditoría Interna y Unidad de Ética: estas unidades dependen administrativamente del Director General y funcionalmente del AFRC. Son responsables de:

- Proporcionar, con base en los riesgos, aseguramiento independiente, asesoría, información y análisis prospectivo sobre la eficacia de los sistemas de gobernanza, gestión de riesgos y control interno.
- Prestar servicios de aseguramiento de conformidad con las Normas Internacionales para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna.
- Apoyar la implementación de normas éticas y políticas de conducta institucional, promover una cultura de integridad y rendición de cuentas, así como atender posibles casos de conducta indebida.

Auditoría externa: esta depende administrativamente del Director General y funcionalmente del AFRC. Abarca el funcionamiento de aquellos aspectos del sistema de gestión de riesgos y calidad de la Alianza que se revisan como parte de la auditoría del estado financiero anual. El enfoque de la auditoría externa se centra no sólo en los riesgos contables, sino también en otros riesgos comerciales que afectan la posición financiera de la Alianza y la viabilidad financiera continua. También evalúa la idoneidad de las respuestas y medidas de mitigación adoptadas por la Dirección para hacer frente a estos riesgos.

10. IMPLEMENTACIÓN

Esta Política se implementará mediante la integración de prácticas de gestión de riesgos y controles internos en las actividades de gestión institucional. El personal recibirá capacitación sobre los principios fundamentales de la gestión de riesgos y controles internos y se asignarán los recursos necesarios para garantizar la eficacia del monitoreo y gestión de los riesgos en todas las operaciones.

	UNIDAD DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	CÓDIGO: PO-14-ODU
	POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS Y CONTROLES INTERNOS	VERSIÓN: 03
		Página 15 de 21

La Política establece el mapeo de los procesos institucionales clave que inciden en la información financiera, con el fin de determinar los riesgos críticos y los controles correspondientes. Esta identificación servirá como base para el desarrollo de normas mínimas de control. Dichas normas, que abarcan áreas esenciales como gobernanza, cumplimiento normativo, activos fijos, ingresos, RR. HH., inventario, gastos, TI, contabilidad, consolidación, impuestos, tesorería y sostenibilidad, proporcionan a la Alianza una orientación clara y adaptable para el logro de sus objetivos operativos.

A medida que el marco de gestión de riesgos y controles internos evolucione, se prevé la incorporación de herramientas de autoevaluación —como listados de verificación, tableros y tarjetas de puntuación— que faciliten la evaluación continua de la eficiencia y eficacia de los controles establecidos. Todo ello permitirá que los controles internos se mantengan dinámicos y proactivos y que se fortalezcan de manera continua mediante capacitaciones periódicas, una comunicación efectiva y la alineación con las mejores prácticas del sector.

11. REVISIÓN Y APROBACIÓN


El AFRC, en representación de la Junta Directiva, revisará la presente Política de Gestión de Riesgos y Controles Internos cuando sea necesario. La fecha de entrada en vigor de la presente Política es el 18 de septiembre de 2020. Esta Política reemplaza a políticas anteriores en la misma materia, las cuales quedan anuladas.

La eficacia de esta Política se revisará periódicamente para asegurar su pertinencia y su capacidad de adaptación frente a un entorno de riesgos en constante evolución. Los comentarios recabados a través de las actividades de gestión de riesgos y controles internos, junto con los resultados de las evaluaciones periódicas, servirán como base para fortalecer de manera continua tanto el contenido de la Política como su implementación.


12. POLÍTICAS RELACIONADAS / REFERENCIAS PARA OBTENER MÁS INFORMACIÓN

- Política de Prevención del Fraude
- Política de Denuncia de Irregularidades
- Código de Ética y Conducta
- Guía de Gestión de Riesgos
- Política de Gestión de Riesgos y Controles Internos de la Asociación Integrada de CGIAR
- Marco de Gestión de Riesgos y Controles Internos de la Asociación Integrada de CGIAR

13. CONTROL DE VERSIONES

	UNIDAD DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	CÓDIGO: PO-14-ODU
		VERSIÓN: 03
	POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS Y CONTROLES INTERNOS	Página 16 de 21

VERSIÓN	FECHA DE APROBACIÓN DE LA VERSIÓN MÁS RECIENTE	DESCRIPCIÓN DE CAMBIOS	ELABORADA POR:
00	18-09-2020	Primera versión de la Política Institucional de Gestión de Riesgos de la Alianza	Carlos Paredes Vanessa Riveros
01	24-06-2021	Se cambiaron las referencias de “Unidad de Gestión Organizacional” a “Unidad de Desarrollo Organizacional” y “Gerente de Gestión Organizacional” a “Gerente de Desarrollo Organizacional”.	Nicole Demers
02	22-11-2023	Sección No. 5.2: se efectuaron ajustes en la redacción para aclarar que el análisis de riesgo se debe realizar en la etapa previa a la adjudicación y que este influirá la decisión de aceptar o no la subvención. Sección No. 7: se agregaron las Funciones y Responsabilidades del RMC, ADG e Investigador Principal/líder de proyecto. La redacción de las F&R del AFRC se modificó para mayor claridad. Sección No. 10: Revisión y aprobación: las modificaciones a la Política de Gestión de Riesgos fueron revisadas por el Comité de Gobernanza (30/10/2023) y se presentaron al Comité Ejecutivo para su aprobación y posterior presentación a la Junta completa.	Carlos Paredes Nicole Demers Vanessa Riveros
03	06-12-2025	Modificaciones generales al documento para adaptarlo a la Política de Gestión de Riesgos y Controles Internos de la Asociación Integrada de CGIAR	Carlos Paredes Daniel Bastidas Revisado por el Comité de Auditorías, Finanzas y Riesgos de la Alianza (AFRC) y aprobado por la

	UNIDAD DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	CÓDIGO: PO-14-ODU
		VERSIÓN: 03
	POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS Y CONTROLES INTERNOS	Página 17 de 21

VERSIÓN	FECHA DE APROBACIÓN DE LA VERSIÓN MÁS RECIENTE	DESCRIPCIÓN DE CAMBIOS	ELABORADA POR:
			Junta Directiva el 12 de Junio de 2025

Revisada por:


Aprobada por:

Comité de Auditorías, Finanzas y Riesgos (AFRC)	Junta Directiva completa el 18/09/2020
Nancy Andrews Presidenta del AFRC	

Anexo 1. Declaración sobre el apetito de riesgo en relación con los objetivos de la Alianza

La Alianza, como parte de CGIAR IP, clasifica su apetito de riesgo en tres niveles, según su disposición a asumir riesgos con el fin de aprovechar oportunidades y gestionar amenazas en el cumplimiento de sus objetivos.

Nivel de apetito	Definición	Implicaciones de las medidas de gestión de riesgos	Implicaciones de la toma de decisiones	Implicaciones de la comunicación y escalamiento del riesgo
Bajo	La Alianza procura minimizar o eliminar el riesgo.	Se da prioridad a controles preventivos sólidos y razonables dentro del entorno operativo, incluso cuando el costo de las medidas de mitigación pueda superar la posible relevancia del evento.	El riesgo se reduce al mínimo debido a sus posibles impactos negativos.	Alta visibilidad y comunicación con los órganos directivos pertinentes.
Medio	La Alianza promueve un enfoque equilibrado entre oportunidades y amenazas.	Las medidas y controles son proporcionales y orientados al valor, garantizando eficiencia sin rigidez innecesaria.	Las decisiones consideran tanto los riesgos al alza como a la baja, evaluando beneficios frente a costos.	Se proporciona visibilidad del riesgo a los órganos directivos cuando corresponde.
Alto	La Alianza fomenta una apertura al riesgo	Se gestionan activamente las compensaciones entre riesgo y rendimiento,	La apertura al riesgo es estratégica e	La visibilidad y comunicación con los órganos directivos se

	UNIDAD DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	CÓDIGO: PO-14-ODU
		VERSIÓN: 03
	POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS Y CONTROLES INTERNOS	Página 18 de 21

	disciplinada y basada en evidencia.	manteniendo flexibilidad para la innovación.	intencionada, con el objetivo de maximizar oportunidades y tolerar ciertos fracasos como parte del proceso innovador.	realiza caso por caso, según la naturaleza y el nivel del riesgo.
--	-------------------------------------	--	---	---

Este enfoque asegura que la gestión de riesgos y los controles internos de la Alianza estén alineados con el apetito de riesgo estratégico de CGIAR IP, brindando orientación para la toma de decisiones y la priorización de controles.

Apetito de riesgo por categorías principales

- El apetito de riesgo de la Alianza se define en torno a 14 categorías clave, lo que permite una alineación coherente con su misión, operaciones y sostenibilidad financiera:

Ámbitos comunes de riesgo	Categoría de riesgo	Nivel de apetito riesgo	Justificación
Estratégico	Gestión del cambio	Medio	La Alianza reconoce que la transformación institucional es esencial. Acepta riesgos moderados para equilibrar la innovación con una implementación estructurada.
	Innovación en la investigación	Alto	Como organización orientada a la investigación, la Alianza apuesta por una innovación de alto riesgo y alto rendimiento, manteniendo al mismo tiempo prácticas éticas y responsables en la investigación.
	Socios y alianzas	Medio	La colaboración es fundamental para la misión de la Alianza. Si bien las alianzas implican ciertos riesgos, una debida diligencia adecuada salvaguarda su reputación y objetivos estratégicos.
	Escalamiento del impacto	Medio	La Alianza busca maximizar el alcance de sus innovaciones, asegurando al mismo tiempo la viabilidad, sostenibilidad y



UNIDAD DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL


CÓDIGO: PO-14-ODU

VERSIÓN: 03

POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS Y CONTROLES INTERNOS


Página 19 de 21

			alineación programática con los objetivos estratégicos de largo plazo.
Operativo	Continuidad de labores	Medio	La resiliencia operativa es una prioridad. La Alianza acepta riesgos moderados con el fin de fortalecer su flexibilidad y mitigar posibles interrupciones en sus operaciones.
	Gestión de talento	Medio	Atraer y retener talento es esencial para la Alianza, que asume riesgos calculados en materia de RR. HH. para promover una plantilla inclusiva y dinámica.
	Gestión de datos	Bajo	La seguridad, la integridad y el cumplimiento son prioritarios. La Alianza minimiza riesgos como filtraciones o usos indebidos de datos mediante controles estrictos.
	Salud, seguridad y bienestar*	Bajo	La seguridad y el bienestar del personal y otros actores relacionados con la Alianza son innegociables, con un estricto cumplimiento de las normativas aplicables.
	Ética e integridad*	Bajo	La Alianza mantiene una postura de tolerancia cero frente a conductas no éticas. Cuenta con sólidos mecanismos de gobernanza para garantizar la transparencia y la rendición de cuentas.
	Cumplimiento legal y normativo	Bajo	El cumplimiento estricto de las disposiciones legales y regulatorias, tanto locales como internacionales, es una prioridad, minimizando los riesgos vinculados al incumplimiento.
	Propiedad intelectual	Bajo	La Alianza busca maximizar el acceso global a sus innovaciones, garantizando al mismo tiempo la protección de la integridad, la atribución y el uso adecuado de la propiedad intelectual.
	Infraestructura	Medio	La Alianza asume riesgos calculados al invertir en infraestructura, priorizando el equilibrio entre eficiencia operativa, sostenibilidad e innovación.
Financiero	Financiamiento	Medio	La Alianza explora activamente oportunidades diversificadas de financiamiento, asumiendo riesgos

	UNIDAD DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	CÓDIGO: PO-14-ODU
		VERSIÓN: 03
	POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS Y CONTROLES INTERNOS	Página 20 de 21

			moderados y velando por la estabilidad financiera.
	Riesgo financiero	Medio	Mediante un enfoque prudente pero flexible, la Alianza promueve el crecimiento financiero manteniendo una supervisión financiera rigurosa.

Nota: Las categorías de riesgo marcadas con un asterisco (es decir, ética e integridad; salud y seguridad) tienen un nivel de riesgo aspiracional de cero.

	UNIDAD DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	CÓDIGO: PO-14-ODU
		VERSIÓN: 03
	POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS Y CONTROLES INTERNOS	Página 21 de 21

Declaración sobre apetito de riesgo

- A continuación se ofrece un resumen de la declaración sobre apetito de riesgo de la Alianza:

Bajo	Medio	Alto
*Salud, seguridad y bienestar; Cumplimiento legal y normativo; *Ética Datos Propiedad intelectual <i>*Categorías para las que el apetito de riesgo aspiracional es cero</i>	Gestión del cambio Socios y alianzas Escalamiento del impacto Financiamiento Gestión de talento Continuidad de labores Riesgo financiero Infraestructura	Innovación en la investigación

Bajo

Procuramos minimizar o eliminar los riesgos dentro de nuestras áreas operativas, a fin de mantener un entorno de control sólido y eficaz. Es fundamental actuar con cautela al explorar oportunidades en estos ámbitos.

Medio

Aceptamos un nivel moderado de riesgo en aquellas áreas donde se busca un equilibrio adecuado entre riesgo y rendimiento.

Alto

Para alcanzar el éxito y ejecutar nuestra estrategia con eficacia, se promueve una toma de riesgos disciplinada, fundamentada en datos y análisis rigurosos.