



TRABAJO DE FINAL DE MÁSTER

Máster en Gestión de Riesgos



# LA ISO 31050 Y EL FUTURO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS:

Nuevas estrategias para el sector  
asegurador

**Autores:**

Andrea Rosa del Carmen Fresco

Carmen Rosa Torrico Romero

Fátima Pérez Calle

José Ignacio Linera Velasco

Mary Stephanie Sanchez Concha

Tácito Augusto Silva Leite



## Resumen

Este trabajo de maestría explora la relevancia de la norma ISO 31050 en el contexto de los riesgos emergentes y su impacto en el sector asegurador. Esta norma, una extensión de la ISO 31000:2018, se centra en la gestión proactiva de riesgos emergentes, abordando la necesidad de un enfoque resiliente y adaptable. La implementación de la ISO 31050 en el sector asegurador es vital para mejorar la anticipación y preparación ante estos retos, contribuyendo al desarrollo de nuevas competencias y modelos de negocio. El trabajo resalta cómo la ISO 31050 transforma riesgos emergentes en oportunidades de crecimiento, enfatizando la importancia de una gestión de riesgos ágil y eficaz para el éxito en un entorno empresarial en constante evolución. En resumen, la ISO 31050 representa una estrategia esencial para transformar los riesgos emergentes en ventajas competitivas y oportunidades de crecimiento sostenible en el sector asegurador.



## Palabras Claves

ISO 31050; Gestión de riesgos emergentes; Sector asegurador; Resiliencia organizacional; y Anticipación de riesgos.

**1****Introducción**

- Presentación del tema y objetivos del estudio.

**2****El sector asegurador y la gestión de riesgos**

- Panorama del sector asegurador y su evolución.
- Desafíos y oportunidades en la gestión de riesgos tradicionales.

**3****Riesgos globales y riesgos emergentes**

- Identificación y caracterización de riesgos globales y emergentes.
- Impacto de estos riesgos en el sector asegurador.

**4****ISO 31050: Nuevas perspectivas en la gestión de riesgos**

- Origen y desarrollo de la norma ISO 31050.
- Complementariedades y ampliación de la ISO 31000:2018.

**5****Valor añadido de la ISO 31050 en el sector asegurador**

- Aplicación de la ISO 31050 en el sector asegurador.
- Beneficios y mejoras en la gestión de riesgos emergentes.

**6****Conclusiones y recomendaciones**

- Reflexiones finales y recomendaciones.
- Perspectivas futuras en la gestión de riesgos y el sector asegurador.

## 1. Introducción

La pandemia de 2019, un acontecimiento sin precedentes marcó un punto de inflexión en la historia moderna, afectando profundamente a diversos sectores, incluido el asegurador. Este evento inesperado reveló vulnerabilidades significativas en la gestión de riesgos emergentes en el sector asegurador, que se vio obligado a adaptarse rápidamente a una realidad cambiante. En este desafiante contexto, la implementación de la norma ISO 31050 emerge como una herramienta clave, proporcionando directrices efectivas para la gestión de riesgos y aportando un valor añadido significativo al sector.

Como indica Leocadio Marrero Trujillo (2023) en su texto, la norma ISO 31050 tuvo sus inicios en 2019 con el proyecto “*Smart Resilience Indicators for Smart Critical Infrastructures*”. El objetivo principal de este proyecto era difundir información y reportar sobre las actividades realizadas, promoviendo así la estandarización de los resultados obtenidos en *SmartResilience*.

El proyecto se enfrentó a dos opciones principales de estandarización: la primera, incorporar los resultados del proyecto de acuerdo al taller del **Comité Europeo de Normalización (CEN)**, limitando así su alcance a Europa; y la segunda, proponer un nuevo elemento de trabajo como estándar internacional del **International Organization for Standardization (ISO)**. Dado el compromiso previo del coordinador con los comités técnicos de ISO, en particular ISO/TC 262 (gestión de riesgos) e ISO/TC 292 (resiliencia), y considerando la implicación del consorcio en otros proyectos de la Unión Europea (UE), se optó por seguir ambas rutas. (Marrero, 2023)

La norma ISO 31050 surge como una extensión y ampliación de la ISO 31000:2018. Esta última define el riesgo como cualquier incertidumbre que pueda afectar los objetivos de una organización, independientemente de su tipo o tamaño. Mientras que la ISO 31000 proporciona un marco amplio para la gestión de riesgos, la ISO 31050 profundiza en el enfoque, introduciendo principios y directrices específicas para abordar los riesgos emergentes.

La norma ISO 31050 ha sido meticulosamente diseñada para enfrentar los desafíos de un entorno en constante cambio, caracterizado por la aparición de riesgos emergentes en periodos breves. Estos riesgos, que incluyen eventos disruptivos como la pandemia global, el impacto del cambio climático y la rápida evolución tecnológica, presentan desafíos únicos para muchas organizaciones. La ISO 31050 propone un enfoque de resiliencia para la gestión de estos riesgos, proporcionando un marco integral que facilita la gestión efectiva a los riesgos emergentes, permitiendo a las organizaciones no solo sobrevivir sino también prosperar en medio de estas nuevas realidades.

Los riesgos emergentes, distintos de los riesgos convencionales por su novedad y la falta de información histórica, presentan desafíos únicos en la toma de decisiones y en la implementación de estrategias efectivas. Estos riesgos, caracterizados por su naturaleza impredecible y en constante evolución, pueden evolucionar rápidamente en amenazas significativas o en oportunidades valiosas, dependiendo de la capacidad de la organización para identificarlos y gestionarlos proactivamente. Una gestión efectiva de riesgos emergentes requiere un enfoque adaptable y dinámico, capaz de responder a cambios tanto en el entorno externo como en las condiciones internas de la organización, aprovechando estas incertidumbres para impulsar la innovación y el crecimiento.

Como se indica en el sitio web de la norma (ISO/TS 31050:2023), estos riesgos pueden surgir de cambios no reconocidos en contextos organizacionales, innovaciones, desarrollos tecnológicos, sociales y nuevas fuentes de riesgo. La norma se enfoca en la gestión de estos riesgos para mejorar la resiliencia organizacional, abarcando la identificación de cambios en contextos organizacionales como indicadores tempranos de riesgos emergentes.

La ISO 31050 ofrece directrices específicas para la aplicación de la ISO 31000 en la gestión de riesgos emergentes. Esta norma subraya la relevancia de realizar un escaneo continuo y manejar adecuadamente estos riesgos en condiciones de alta incertidumbre y complejidad. Su implementación tiene como objetivo aumentar la conciencia y preparación frente a riesgos emergentes, facilitando la diseminación eficaz de información y la alineación de acciones en distintos contextos organizacionales.

Como se puede ver en el sitio web de ISO/TC 262, la norma ISO 31050, es una respuesta al cambiante panorama de riesgos del siglo XXI, donde avances equivalentes a 20.000 años se experimentarán en solo 100 años. Su objetivo es proporcionar una visión y conocimientos necesarios para abordar estos riesgos emergentes, mejorando la resiliencia organizacional y la confianza en la gestión de riesgos. Estos riesgos "emergentes" pueden surgir de nuevas tecnologías, cambios sociales u organizacionales, y pueden incluir cuestiones consideradas riesgos debido a nuevos conocimientos científicos o cambios en la percepción social.

Para realizar este estudio sobre la norma ISO 31050 y su impacto en el sector asegurador, adoptamos una metodología de investigación basada en una revisión bibliográfica exhaustiva. Dada la reciente publicación de la norma a finales del año pasado, nos enfrentamos a la escasez de artículos y literatura específica sobre el tema.

Sin embargo, hemos logrado compilar y analizar los escasos estudios disponibles en la web y algunos documentos que precedieron a la propia norma. Además, hemos complementado nuestra investigación con información del sector asegurador y con la experiencia práctica de los

integrantes de nuestro grupo de estudio. Este enfoque combinado nos ha permitido obtener una perspectiva holística y detallada sobre la aplicación y las implicaciones de la ISO 31050 en la gestión de riesgos emergentes, especialmente en el ámbito asegurador, proporcionando así una base sólida para nuestras conclusiones y recomendaciones.

## 2. El sector asegurador y la gestión de riesgos

El riesgo, presente en todas las facetas de la vida humana, juega un papel crucial en todas las áreas profesionales, determinando el éxito o fracaso de cualquier proyecto. Esta realidad ineludible dio origen al sector asegurador, que asume diversos riesgos a cambio de compensación económica a través de contratos de seguros.

Las aseguradoras, destacadas por su prominencia en el mercado, han liderado el desarrollo de métodos eficientes para analizar, transferir, gestionar y mitigar riesgos. Estas metodologías incluyen criterios específicos para determinar la asegurabilidad de riesgos, técnicas actuariales para estimar la cantidad de riesgos que deben ser asegurados, y el uso de las reglas de grandes números para obtener un conocimiento preciso sobre la probabilidad de materialización de los riesgos.

Existen dos cuestiones fundamentales en el sector asegurador. En primer lugar, los riesgos son dinámicos y multifacéticos, no estáticos. En segundo lugar, las compañías de seguros buscan constantemente la innovación en productos y servicios para explorar nuevos horizontes. Estos dos aspectos desafían los paradigmas establecidos, llevando al sector a adaptarse continuamente para satisfacer las necesidades de una sociedad en constante cambio.

La innovación continua en el mercado asegurador otorga al sector características únicas. Anticiparse, entender y adaptarse a los cambios globales, económicos, políticos y sociales se convierte en una estrategia imperativa para el sector.

En un entorno dinámico, la gestión de riesgos equilibra la solidez de prácticas probadas con la flexibilidad para adaptarse a cambios constantes. La habilidad de las aseguradoras para innovar, enfrentar desafíos emergentes y cumplir con las expectativas de una sociedad en evolución es fundamental para su éxito y relevancia.

Mundialmente el sector asegurador enfrenta diversos desafíos. Entre ellos, destacan el incremento de catástrofes naturales, la transición hacia energías renovables, los riesgos cibernéticos y del patrimonio digital, los desafíos reputacionales, cambios en la geopolítica internacional, aumento de la belicosidad, el envejecimiento de la población y el incremento de regulaciones estatales. Estos desafíos reflejan la compleja y variada gama de factores que impactan en las operaciones y relevancia del sector asegurador a nivel global.

Según Cenalmor (2017), que cita datos de UNESPA (2017), “se entiende por sector asegurador al conjunto de entidades y organismos públicos que participan en el mercado, incluidas sus

prácticas cuya finalidad consiste en trasladar los riesgos a que están sometidos los clientes a las empresas con una mayor capacidad económica y que puedan responder a cualquier tipo de riesgo”.

En el ámbito del sector asegurador, la solvencia adquiere una importancia crucial, ya que es esencial para que las compañías de seguros y reaseguros puedan cumplir con sus obligaciones financieras. Frente a este contexto, para asegurar la estabilidad en el mercado, es imprescindible que estas compañías mantengan una provisión técnica adecuada y suficientes fondos propios. Esto les permitirá enfrentar y superar posibles situaciones de crisis.

Solvencia II, inspirada en Basilea II, constituye un marco normativo centrado en la gestión integral de riesgos, la administración del consumo de capital, el gobierno corporativo y el reporte de información. Este reglamento se estructura en torno a tres pilares fundamentales. Cada uno de estos pilares desempeña un papel crucial en el fortalecimiento de la solvencia y la estabilidad del sector asegurador, asegurando que las compañías estén preparadas para enfrentar desafíos financieros y situaciones adversas.

- **Pilar I - Requerimientos cuantitativos:** Este pilar se centra en los requisitos financieros que las compañías de seguros deben cumplir. Incluye la valoración de activos y pasivos para asegurar que las compañías tengan un nivel adecuado de fondos propios para cubrir los riesgos asumidos. Se establece un requerimiento de capital mínimo que todas las aseguradoras deben mantener para protegerse contra la insolvencia.
- **Pilar II - Requerimientos cualitativos y reglas de gestión:** El segundo pilar aborda el sistema de gobernanza y los procesos internos de gestión de riesgos. Requiere que las compañías establezcan un sistema de gestión de riesgos sólido, incluyendo una función de gestión de riesgos, una función de cumplimiento, una función actuarial y una función de auditoría interna. Este pilar incluye también la evaluación propia del riesgo y solvencia (ORSA), que obliga a las aseguradoras a evaluar de manera continua sus propios riesgos y determinar si el capital disponible es suficiente para soportar esos riesgos.
- **Pilar III - Reporting al supervisor y al público:** El tercer pilar está dedicado a la transparencia y la divulgación de información. Establece los requerimientos de divulgación pública y los informes que las aseguradoras deben presentar a los supervisores. Esto incluye información sobre su perfil de riesgo, sistema de gobernanza y solvencia financiera, con el objetivo de mejorar la comprensión del mercado sobre la posición financiera de las compañías y promover la confianza en el sector.

En conjunto, estos tres pilares de Solvencia II buscan asegurar la solidez financiera de las aseguradoras, la protección de los asegurados y la estabilidad del mercado de seguros a través de una regulación que promueve la evaluación, gestión y transparencia adecuadas de los riesgos en la industria aseguradora.

El segundo pilar de Solvencia II se enfoca en el sistema de gobernanza y los procesos internos de gestión de riesgos. Este pilar exige que las compañías aseguradoras establezcan un sistema eficaz de gestión de riesgos, que incluye funciones de gestión de riesgos, cumplimiento normativo, función actuarial y auditoría interna.

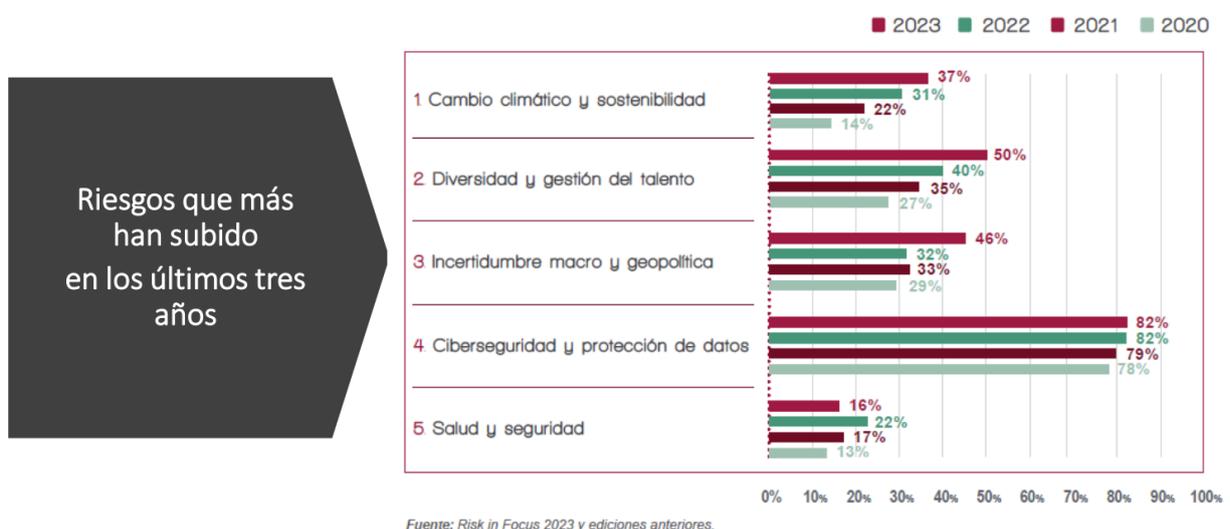
Dentro de este pilar, el ORSA (*Own Risk and Solvency Assessment*) juega un papel crucial. Se trata de un proceso continuo que las compañías aseguradoras utilizan para evaluar internamente los riesgos a los que se enfrentan y determinar si el capital disponible es suficiente para soportar estos riesgos bajo diversos escenarios, a corto y largo plazo.

Solvencia II, así como otras normativas sectoriales, facilita a las empresas aseguradoras a definir de manera más clara los riesgos a los que se ve expuesta e impulsa a que se reestructuren continuamente las herramientas y se adapten a la nueva realidad a las que se enfrentan.

### 3. Riesgos globales y riesgos emergentes

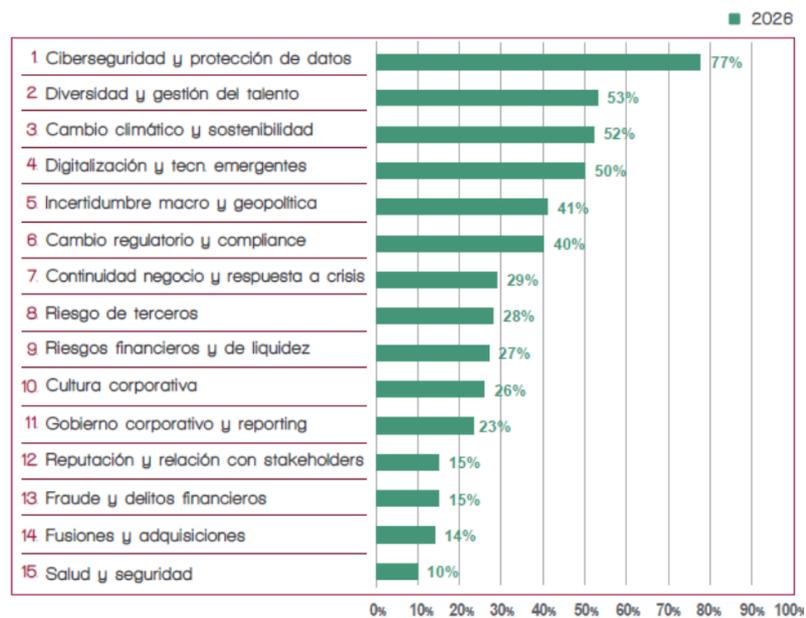
Las compañías aseguradoras, a fin de que operen con un nivel de viabilidad adecuado, deben considerar los riesgos globales convencionales y los emergentes, ya que el sector se enfrenta a nuevos desafíos a raíz de grandes cambios sociales, digitalización, avances tecnológicos y el medio ambiente.

Al respecto, a continuación, se muestra el crecimiento de los riesgos en los 3 últimos años según el estudio *Risk in Focus* del Instituto de Auditores Internos (2023):



Así como los principales riesgos en los 3 próximos años:

## Principales riesgos en los próximos 3 años



Fuente: Risk in Focus 2023. Previsiones de los riesgos prioritarios a tres años vista, 2026.

Como se puede evidenciar en el cuadro precedente, es crucial estar preparado para nuevos desafíos. La pandemia no solo evidenció la capacidad de adaptación de las aseguradoras ante escenarios adversos, sino que también mostró cómo una crisis puede ser una oportunidad para acelerar la transformación digital y desarrollar nuevas coberturas para los clientes.

Es importante mencionar que la rentabilidad de las inversiones que realizan las aseguradoras también se constituye como un riesgo muy importante. Las subidas y bajadas en el interés de los bancos centrales en conjunto con el aumento generalizado de la inflación a nivel mundial han generado un entorno complejo para las previsiones de largo plazo que requiere el sector asegurador.

También se debe señalar que los consumidores son más exigentes con la responsabilidad de las empresas y tienen expectativas más altas al respecto, esta tendencia en el consumo constituye un nuevo reto para el sector debido a que las empresas, además de cumplir con las obligaciones emergentes de un contrato de seguro, también deben brindar otros valores agregados a las personas que requieren sus servicios.

Para alcanzar ese objetivo se han desarrollado diversas estrategias como que los clientes sean recompensados cuando estos tienen buenos hábitos en la prevención de riesgos, como manejar con precaución o asistir regularmente a exámenes médicos.

Asimismo, existe una gran oportunidad de mejora en los servicios cuando los clientes están dispuestos a compartir más información con las aseguradoras siempre y cuando este acompañada de una infraestructura adecuada para el manejo y análisis de los datos que estos brinden.

En conjunto con lo anterior, el valor agregado puede emerger de un fortalecimiento de la relación con los clientes, a través de políticas de desarrollo social empresarial que comuniquen al mercado que al ser cliente de una aseguradora no solo se está protegiendo el patrimonio sino también contribuyendo a la sociedad.

Es por tanto que una gestión eficaz y eficiente requiere abordar activamente la gestión de riesgos convencionales y emergentes. Los riesgos convencionales, como los desastres naturales y accidentes, han sido tradicionalmente el foco de la industria aseguradora. Sin embargo, los riesgos emergentes, como los riesgos tecnológicos o cambios sociales, presentan nuevas complejidades que requieren enfoques innovadores y adaptativos.

La gestión eficaz de estos riesgos emergentes implica no solo la identificación y evaluación de riesgos potenciales, sino también la implementación de estrategias proactivas para mitigar su impacto. Esto incluye la adopción de tecnologías avanzadas para la recopilación y análisis de datos, el desarrollo de nuevos productos de seguros que aborden específicamente estos riesgos, y la colaboración con otras entidades para una mejor comprensión y gestión de estos desafíos.

En resumen, la gestión de riesgos en el sector asegurador no se trata solo de responder a los desafíos actuales, sino también de prepararse para el futuro. Las aseguradoras que logren equilibrar la gestión de riesgos convencionales y emergentes estarán mejor posicionadas para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en un mundo en constante cambio.

## 4. ISO 31050: Nuevas perspectivas en la gestión de riesgos

La ISO 31050, parte de la familia ISO 31000, se centra en procesos integrados de gestión que consideran cómo el riesgo puede afectar el logro de objetivos organizacionales. Incluye un marco y procesos para la gestión de riesgos emergentes y ejemplos de aplicación, contribuyendo así al desarrollo de nuevas competencias y modelos de negocio. La norma, además, enfatiza la necesidad de un enfoque más adaptativo y proactivo en la gestión de riesgos, reconociendo la relevancia de estar preparados para adaptarse rápidamente a nuevas circunstancias y desafíos.

Dariusz Rycek (2023), en su introducción a la ISO 31050, resalta que los riesgos emergentes pueden evolucionar, trayendo consigo grandes amenazas y oportunidades, lo que hace imprescindible que su gestión sea una parte integral de la gestión global de riesgos de la organización. La ISO 31050, por lo tanto, juega un papel crucial en proporcionar las herramientas y conocimientos necesarios para gestionar eficazmente estos riesgos emergentes y fomentar la resiliencia organizacional.

La ISO 31050, con sus principios fundamentales para la gestión de riesgos emergentes, establece un marco conceptual esencial para abordar eficazmente los desafíos únicos que presentan estos riesgos. Estos principios, derivados de diversas fuentes y contextos, reflejan un enfoque integral y multidisciplinario, alineándose con metodologías y marcos de referencia reconocidos internacionalmente en la gestión de riesgos.

- **Comprensión desarrollada y compartida de riesgos:** Subrayando la importancia de una comprensión compartida y profunda de los riesgos emergentes, este principio enfatiza la necesidad de un conocimiento detallado y basado en la recopilación y análisis exhaustivo de datos. La ISO 31050 destaca que los riesgos emergentes, caracterizados por su naturaleza novedosa y falta de información suficiente, requieren un enfoque fundamentado en conocimientos y datos confirmados para tomar decisiones estratégicas informadas.
- **Prevención en lugar de curación:** Este principio resalta la importancia de anticipar y prepararse para los riesgos emergentes, en lugar de simplemente responder a las crisis. La norma enfatiza la detección temprana de estos riesgos y la implementación de procesos sistemáticos para minimizar su impacto potencial.
- **Resiliencia como un esfuerzo de toda la sociedad:** Abogando por un enfoque colaborativo y transparente, este principio promueve la participación de todos los niveles de la sociedad (u organización) en la construcción de resiliencia. La ISO 31050 refuerza la

idea de que la gestión de riesgos emergentes no es un proceso estático, sino que requiere adaptación y evolución constantes, integrándose en la cultura y toma de decisiones organizacionales.

- **Adaptación y aplicación de principios y procesos de la ISO 31000:** La ISO 31050 guía a las organizaciones en cómo adaptar los principios y procesos establecidos en la ISO 31000 a las condiciones de extrema incertidumbre y complejidad inherentes a los riesgos emergentes. Este enfoque aumenta la resiliencia organizacional, permitiendo a las organizaciones enfrentar los desafíos en un entorno empresarial en constante cambio.

Estos principios básicos de la ISO 31050 son fundamentales para implementar estratégicamente su marco conceptual y construir la capacidad organizacional para identificar y gestionar eficazmente los riesgos emergentes. Al aplicar estos principios, las organizaciones pueden lograr un estado mejorado de resiliencia y estar mejor preparadas para enfrentar los desafíos que presentan los riesgos emergentes en un contexto global complejo y conectado.

La **identificación de riesgos** emergentes es un proceso crítico que requiere un enfoque detallado y una comprensión profunda del contexto en el que opera la organización. Expertos como Jeimy Cano (2023) y otros informes en el campo de la gestión de riesgos, proporcionan valiosas perspectivas y técnicas que alinean con los principios de esta norma.

- **Exploración periódica y exhaustiva del contexto:** Este principio, destacado por Cano, enfatiza la importancia de reconocer cambios en actitudes globales, innovaciones tecnológicas, presiones políticas y económicas, así como cambios medioambientales y sociales. Este enfoque holístico es fundamental para anticipar y prepararse para riesgos que no se habían considerado previamente.
- **Análisis de tendencias y nuevos escenarios:** La evaluación de cómo las tendencias actuales pueden generar nuevos riesgos es crucial. Incluye el análisis de impacto de cambios tecnológicos y sociales y la consideración de cambios en el entorno operativo de la organización. Este análisis ayuda a las organizaciones a identificar riesgos estratégicos y a estar atentas a las señales sutiles que puedan indicar riesgos potenciales.
- **Uso de indicadores y monitoreo continuo:** Implementar y actualizar regularmente indicadores de riesgos emergentes es esencial para una gestión proactiva y adaptativa. Esto implica monitorear constantemente el entorno externo e interno y ajustar rápidamente las respuestas de riesgo basadas en nuevos datos e información.

- **Aplicación de técnicas de análisis de escenarios:** Utilizar técnicas de la ISO 31010 para identificar consecuencias y efectos en cascada de riesgos emergentes. Esto permite a las organizaciones desarrollar estrategias proactivas y adaptativas para abordar eficazmente los desafíos y riesgos en un entorno complejo y conectado.
- **Enfoque integral y adaptativo:** La identificación de riesgos emergentes requiere un enfoque que va más allá de las prácticas de gestión de riesgos tradicionales, anticipando riesgos potenciales antes de que se materialicen y adaptando las estrategias de gestión de riesgos a medida que el entorno y las circunstancias cambian.

La ISO 31050 resalta la importancia de utilizar métodos y herramientas específicas para reconocer y entender los riesgos emergentes. Esto incluye el "escaneo del horizonte", la recopilación sistemática y continua de información relevante, y el análisis de información refinada para mejorar la comprensión y gestión de estos riesgos. Este proceso requiere habilidades especializadas en prospectiva y análisis de datos, y es esencial para una gestión de riesgos efectiva y resiliente.

La **analices y evaluación de riesgos** implica un proceso detallado y minucioso, que requiere un entendimiento profundo de los riesgos emergentes y su potencial impacto en las organizaciones. Expertos como Jeimy Cano (2023) y otros informes relevantes en la gestión de riesgos ofrecen estrategias y enfoques claves para esta tarea.

- **Actualización constante de la información:** Cano destaca la importancia de actualizar continuamente la información sobre riesgos a medida que se obtienen más datos. Este proceso dinámico implica identificar y evaluar riesgos emergentes, considerando diferentes tipos de incertidumbre y utilizando información confiable y verificable.
- **Enfoque detallado y adaptable:** El informe del *International Risk Governance Council - IRGC* (2011) - indicado en la biografía de referencia de la norma ISO 31050 - subraya que la evaluación de riesgos emergentes debe ser flexible y adaptable, permitiendo a las organizaciones responder rápidamente a los cambios y ajustar sus estrategias de gestión de riesgos de manera efectiva.
- **Manejo de la incertidumbre:** Geeta Menon y Ellie J. Kyung (2020) resaltan la importancia de comprender diferentes tipos de incertidumbre (probabilidad, ambigüedad, complejidad) y sugieren estrategias cognitivas y emocionales para afrontarlas. Estas estrategias son cruciales para procesar y entender información ambigua o contradictoria,

mejorando significativamente la capacidad de las organizaciones para evaluar y responder de manera efectiva a riesgos emergentes.

- **Análisis sistemático y profundo:** Es crucial adoptar un enfoque sistemático y profundizado para evaluar la probabilidad y el impacto potencial de los riesgos, considerando factores como cambios tecnológicos, tendencias del mercado, transformaciones sociales y efecto cascada.
- **Consideración del apetito y tolerancia al riesgo:** La evaluación debe reflejar una comprensión clara de los límites de riesgo aceptables para la organización y cómo estos riesgos se alinean con sus objetivos y estrategias generales.
- **Aspectos sociales, regulatorios, culturales y éticos:** La norma ISO 31050 enfatiza la importancia de considerar estos factores en la evaluación de riesgos, ya que pueden influir significativamente en cómo se perciben y gestionan los riesgos.

El **tratamiento de riesgos** emergentes, según la ISO 31050, abarca estrategias y enfoques integrales que se alinean con las ya presentes en la ISO 31000:2018, incluyendo evitar el riesgo, asumirlo para aprovechar oportunidades, eliminar la fuente de riesgo, cambiar la probabilidad, modificar las consecuencias, compartir o retener el riesgo. Expertos como Jeimy Cano (2023), Dariusz Rycek (2023) y Carlos Restrepo (2022) ofrecen valiosas perspectivas sobre cómo las organizaciones pueden desarrollar resiliencia y adaptabilidad frente a estos riesgos emergentes.

- **Desarrollo de capacidad de anticipación, preparación y adaptación:** Cano enfatiza que, debido a la naturaleza a menudo desconocida de los riesgos emergentes, las organizaciones deben desarrollar la capacidad de anticiparse, prepararse y adaptarse a situaciones inesperadas. Esto implica que las estrategias de tratamiento tradicionales pueden no ser suficientes y que se requieren ejercicios y simulaciones para mejorar la capacidad de respuesta y el aprendizaje organizacional.
- **Determinación de la resiliencia organizacional:** La ISO 31050 proporciona orientaciones específicas sobre cómo las organizaciones pueden desarrollar resiliencia frente a riesgos emergentes. Esto incluye la planificación y preparación adecuadas, así como la capacidad de aprender de experiencias pasadas y ajustar enfoques de gestión de riesgos.
- **Enfoque proactivo y adaptativo:** Según Restrepo, el tratamiento de riesgos emergentes requiere un enfoque que permita a las organizaciones responder de manera efectiva a los riesgos que se desarrollan y cambian rápidamente. Esto implica no solo medidas de

mitigación y prevención, sino también estrategias para aprovechar las oportunidades que estos riesgos pueden presentar.

- **Transición de riesgos emergentes a riesgos convencionales:** La norma ISO 31050 destaca la importancia de considerar cómo un riesgo emergente puede empezar a ser tratado con enfoques más tradicionales de gestión de riesgos a medida que se adquiere más conocimiento y experiencia sobre el mismo.
- **Adaptabilidad y personalización de estrategias:** El tratamiento de los riesgos emergentes debe considerar la adaptabilidad de las estrategias a las necesidades específicas de cada organización, teniendo en cuenta la naturaleza única de los riesgos emergentes y cómo estos pueden afectar a diferentes organizaciones de manera distinta.

El **monitoreo y revisión de riesgos** son procesos críticos que permiten a las organizaciones mantenerse al día con el cambiante panorama de riesgos y asegurar que sus estrategias de gestión de riesgos sigan siendo efectivas y relevantes. Expertos como Jeimy Cano (2023), Dariusz Rycek (2023), Carlos Restrepo (2022) y otros informes relevantes en la gestión de riesgos ofrecen valiosas perspectivas sobre cómo llevar a cabo estos procesos de manera efectiva.

- **Monitoreo y revisión continuos:** La ISO 31050 enfatiza la importancia del monitoreo y revisión continuos de riesgos emergentes, lo que implica la actualización constante y la evaluación de riesgos a medida que se obtiene nueva información. Este proceso es fundamental para adaptarse a cambios en el entorno y responder eficazmente a los riesgos emergentes.
- **Sistemas de alerta temprana y revisión periódica:** Se recomienda establecer sistemas de alerta temprana y realizar revisiones periódicas de los planes de gestión de riesgos para garantizar su actualización y relevancia frente a los riesgos emergentes. Estos procesos son esenciales para mantener una gestión de riesgos dinámica y adaptativa.
- **Evaluación continua y adaptabilidad:** El enfoque del Marco de Resiliencia del Gobierno del Reino Unido (2022) y del Programa Horizon (2020) - indicado en la biografía de referencia de la norma ISO 310050 - incluye la evaluación continua de riesgos y la adaptación de estrategias en respuesta a nuevos datos e información. Las organizaciones pueden adoptar este modelo para desarrollar sistemas de monitoreo y revisión que sean efectivos en un entorno cambiante.

- **Integración de innovación y cambios estratégicos:** Según Kenneth Araullo (2023), las organizaciones pueden identificar riesgos emergentes adoptando un enfoque que considere su madurez en gestión de riesgos, apetito por el riesgo y estructura general de riesgo, involucrando cambios estratégicos e innovación y fomentando la colaboración entre departamentos.
- **Evaluación del desempeño de la gestión de riesgos:** El monitoreo y la revisión también juegan un papel importante en la evaluación del desempeño de la gestión de riesgos, permitiendo a las organizaciones comprender mejor cómo sus enfoques de gestión de riesgos están funcionando en la práctica y dónde pueden necesitar ajustes o mejoras.

La **comunicación y consulta en la gestión de riesgos** son elementos clave para una gestión efectiva de riesgos emergentes. Estos procesos aseguran que todas las partes interesadas estén informadas sobre los riesgos y sus potenciales impactos o oportunidades, facilitando así la toma de decisiones informadas. Expertos como Jeimy Cano (2023), Kenneth Araullo (2023), y marcos como el del Gobierno del Reino Unido (2022) y el Programa Horizon (2020) ofrecen valiosas perspectivas sobre cómo implementar estas estrategias de manera efectiva.

- **Estrategias de comunicación y consulta claras y transparentes:** Las estrategias deben ser continuas, involucrando a todas las partes relevantes internas y externas, y mantener un diálogo abierto para compartir conocimientos, percepciones y preocupaciones sobre riesgos emergentes.
- **Desarrollo de un plan de comunicación:** Es crucial desarrollar un plan que establezca canales claros y efectivos para compartir información sobre riesgos emergentes, tanto interna como externamente. Las técnicas pueden incluir reuniones regulares, informes actualizados y sistemas de *feedback*.
- **Fomento de una cultura de consulta abierta:** Se debe promover una cultura donde los empleados se sientan cómodos compartiendo observaciones y preocupaciones, ayudando a crear un entorno donde la identificación y gestión de riesgos emergentes es una responsabilidad compartida.
- **Participación de todas las partes en la identificación y evaluación de riesgos:** Se fomenta la inclusión de múltiples perspectivas para mejorar la comprensión colectiva de los riesgos emergentes y asegurar que las estrategias de respuesta estén bien informadas y sean cohesivas.

- **Colaboración interdepartamental e innovación:** Según Araullo (2022), la colaboración entre departamentos y la innovación son fundamentales para abordar los riesgos emergentes de manera efectiva. Esto se alinea con la necesidad de una comunicación fluida y la colaboración en toda la organización.
- **Consideración de futuras regulaciones y normas:** Es importante considerar cómo las futuras regulaciones y normas pueden influir en los métodos de comunicación y consulta en la gestión de riesgos.

**La relación entre la ISO 31050 y la ISO 31000 es esencialmente complementaria y ampliadora.**

Mientras que la ISO 31000 proporciona un marco general para la gestión de todo tipo de riesgos, la ISO 31050 se enfoca específicamente en los riesgos emergentes, ofreciendo orientaciones adicionales para manejar estos desafíos particulares. Ambas normas, al integrarse, ofrecen un enfoque holístico para una gestión de riesgos efectiva en entornos empresariales dinámicos.

- **Complementariedad y ampliación:** La ISO 31050 se basa en los principios y estructura de la ISO 31000, pero introduce consideraciones y enfoques específicos para los riesgos que son nuevos o que están evolucionando rápidamente. La integración se centra en una gestión de riesgos más holística y dinámica, permitiendo a las organizaciones manejar eficientemente tanto riesgos convencionales como emergentes.
- **Marco práctico para la gestión de riesgos:** La integración de la ISO 31050 con la ISO 31000 proporciona un marco práctico que enfatiza cómo abordar tanto los riesgos convencionales como los emergentes, ofreciendo un enfoque holístico y asegurando que las organizaciones estén preparadas para una variedad de riesgos.
- **Gestión de crisis y riesgos emergentes:** Programas como Horizon (2020) y documentos del IRGC (2011) muestran cómo la gestión de crisis puede integrarse en un marco de gestión de riesgos más amplio, alineándose con los principios de ambas normas. Esto incluye la incorporación de procesos de identificación, análisis y respuesta a riesgos emergentes.
- **Cultura de gestión de riesgos sólida:** La importancia de una gestión proactiva y adaptativa de riesgos emergentes, destacada por el IRGC, complementa los principios de la ISO 31000 y 31050, proporcionando un modelo para incorporar estrategias de respuesta a riesgos emergentes y mejorar la resiliencia organizacional.

- **Fortalecimiento del enfoque de gestión de riesgos:** Según Kenneth Araullo (2023), al integrar la ISO 31050 y la ISO 31000, las organizaciones pueden fortalecer su enfoque de gestión de riesgos, abordando tanto los riesgos tradicionales como los emergentes dentro de un marco coherente y efectivo.

La relación entre la ISO 31050 y la ISO 31000 es, por lo tanto, una relación de fortalecimiento mutuo, donde cada norma aporta elementos valiosos para una gestión de riesgos más completa y adaptativa.

## 5. Valor añadido de la ISO 31050 en el sector asegurador

Acorde con nuestra realidad actual en constante cambio, tanto para el sector asegurador como para los asegurados, se ha identificado la necesidad de contar con la ISO 31050 como una actualización de las prácticas vigentes conocidas por la ISO 31000.

No cabe duda de que la pandemia del Covid-19 dejó una inmensa incertidumbre sobre los **riesgos emergentes** y cómo es que se deben mejorar las prácticas para contar con un plan de acción sobre los riesgos desconocidos. El sector asegurador, cuya naturaleza es de prevención y brinda seguridad a personas y empresas ante cualquier eventual riesgo, debe controlar el riesgo o tener un plan de contingencia más amplio, el cual es facilitado por las prácticas establecidas en la ISO 31050.

La correcta implementación de la ISO 31050 capacitará al sector asegurador para anticipar y adaptarse a nuevos escenarios que desafían las dinámicas convencionales del mercado. Uno de los mayores retos en la gestión de riesgos radica en entender la naturaleza volátil y dinámica con la que estos pueden surgir y afectar el proceso de toma de decisiones. Una aplicación efectiva de esta norma permitirá responder de manera más ágil y oportuna, logrando así una mitigación más eficiente de los riesgos.

La ISO 31050 se presenta como un complemento y una ampliación de la ISO 31000, especializándose en la gestión de riesgos emergentes que son críticos en un sector altamente expuesto a cambios rápidos y eventos impredecibles. Esta norma ayuda a las aseguradoras a identificar, analizar y responder de manera proactiva a riesgos nuevos o en rápida evolución, mejorando su capacidad para anticipar amenazas, oportunidades y adaptarse a ellas.

El valor añadido de la ISO 31050, en el sector asegurador, radica en su enfoque en riesgos emergentes, lo que permite a las compañías aseguradoras mejorar la anticipación y preparación frente a estos riesgos, fortalecer la capacidad de adaptación y resiliencia, innovar en productos y servicios de seguros, mejorar la colaboración y comunicación, y cumplir con regulaciones y estándares internacionales.

La ISO 31050 proporciona un marco robusto y especializado para la gestión de riesgos emergentes en el sector asegurador. Su implementación no solo mejora la capacidad de las aseguradoras para enfrentar y adaptarse a los desafíos actuales y futuros, sino que también contribuye a su sostenibilidad y éxito a largo plazo en un entorno de riesgos en constante cambio.

Además, la ISO 31050 ofrece a las compañías de seguros una perspectiva única para identificar riesgos que representan oportunidades, no solo amenazas. Este enfoque es fundamental para la diferenciación y la innovación en un mercado altamente competitivo. La norma permite a las aseguradoras adoptar un enfoque más holístico y estratégico en la gestión de riesgos, enfocándose no solo en mitigar las amenazas sino también en identificar y aprovechar las oportunidades que estos riesgos emergentes pueden presentar.

Este enfoque equilibrado entre la mitigación de amenazas y la explotación de oportunidades es esencial para la diferenciación y el éxito en el sector asegurador.

### 5.1. Ejemplos del valor añadido de la norma ISO 31050

La adopción de la ISO 31050 en el sector asegurador mejora significativamente la eficiencia en identificar y gestionar un amplio espectro de riesgos. Esto queda demostrado en situaciones concretas, como los desafíos enfrentados durante la pandemia, que incluyen incendios, problemas financieros, roturas de maquinaria, fallos de equipos, así como la gestión de riesgos naturales tales como inundaciones y terremotos.

En cada uno de estos escenarios, la aplicación de la ISO 31050 habría permitido a las aseguradoras anticipar estos riesgos emergentes, adaptar sus pólizas y estrategias para ofrecer una cobertura más efectiva y pertinente.

Los ejemplos que se presentan a continuación ilustran cómo la norma ISO 31050 puede ser utilizada para optimizar la gestión de riesgos, abarcando tanto los riesgos convencionales como los emergentes. Proporciona un marco para fomentar la adaptación y la resiliencia en un sector que está en constante cambio y que se enfrenta a desafíos imprevistos. De esta manera, la ISO 31050 no solo ayuda a mitigar las pérdidas, sino que también abre caminos para la innovación y la diferenciación en el mercado asegurador.

Consulte los siguientes ejemplos de cómo ISO 31050 podría haber sido útil en estos 3 casos:

- **Incendio y líneas financieras:** Durante la pandemia, se produjeron incendios en empresas que no pudieron cumplir con las garantías de las pólizas debido a las restricciones de movimiento y el trabajo remoto. La ISO 31050 podría haber ayudado a estas empresas a anticipar y gestionar mejor estos riesgos emergentes. Mediante su enfoque en riesgos dinámicos y multifacéticos, las aseguradoras podrían haber desarrollado productos y estrategias que considerarían estos escenarios imprevistos, asegurando una mejor cobertura y mitigación de pérdidas tanto para las aseguradoras como para sus clientes.

- **Rotura de maquinaria y falla de equipos:** Los siniestros por rotura de maquinaria durante la pandemia se debieron a la falta de uso y mantenimiento. La ISO 31050 habría permitido a las aseguradoras identificar estos riesgos emergentes y adaptar sus pólizas y estrategias de gestión de riesgos. Esto podría haber incluido la revisión de las cláusulas de exclusión y la incorporación de coberturas específicas para situaciones excepcionales, mejorando la protección y satisfacción del cliente.
- **Riesgos de la naturaleza:** Los eventos naturales, como inundaciones, terremotos y derrumbes, son riesgos convencionales, pero su intensidad y frecuencia pueden variar debido a cambios climáticos y otros factores emergentes. La ISO 31050 habría permitido a las aseguradoras no solo cubrir estos riesgos tradicionales, sino también adaptarse a los cambios en su naturaleza y frecuencia. Mediante un enfoque proactivo y flexible, las aseguradoras podrían haber mejorado su capacidad para anticipar y responder a estos riesgos, ofreciendo coberturas más adecuadas y eficientes.

Estos ejemplos ilustran cómo la ISO 31050 puede ayudar a las compañías de seguros a gestionar tanto los riesgos convencionales como los emergentes de manera más efectiva, lo que resulta en una mayor resiliencia y adaptabilidad en el sector asegurador.

## 6. Conclusiones y recomendaciones

En las conclusiones de este estudio sobre el impacto de la ISO 31050 en el sector asegurador, destacamos que su implementación aporta beneficios significativos. Entre ellos, se incluye un aumento en la concienciación sobre riesgos emergentes y una mejora notable en la capacidad de respuesta de las organizaciones frente a estos riesgos. La ISO 31050 fomenta un enfoque proactivo y adaptable, que no solo mejora la gestión de amenazas, sino que también permite identificar y capitalizar las oportunidades asociadas a estos riesgos.

Aunque la implementación de la ISO 31050 es beneficiosa, también presenta desafíos, como el acceso a información actualizada y la integración de nuevos procesos de gestión de riesgos. Para superar estos retos, es crucial formar profesionales especializados en la gestión de riesgos emergentes, dotados de habilidades para analizar y responder a situaciones complejas, asegurando la resiliencia y agilidad organizacional.

Por tanto, para una implementación exitosa de la ISO 31050 en el sector asegurador, se recomienda desarrollar un enfoque proactivo y adaptativo en la gestión de riesgos emergentes. Es imperativo fomentar una cultura de colaboración y comunicación abierta entre todas las partes interesadas, incluyendo reguladores, clientes y la sociedad en general. La formación continua y el desarrollo de competencias especializadas en la gestión de riesgos emergentes se vuelven pilares para las organizaciones que buscan no solo sobrevivir sino prosperar en un entorno empresarial volátil.

Además, se debe integrar la gestión de riesgos emergentes dentro del marco general de gestión de riesgos de la organización, asegurando que todos los niveles de la empresa estén alineados y comprometidos con estos principios. La utilización de tecnología avanzada y herramientas analíticas es esencial para mejorar la identificación y evaluación de riesgos emergentes, permitiendo una toma de decisiones más informada, estratégica y oportuna.

En resumen, la ISO 31050 se presenta no sólo como una norma sino como una estrategia esencial para las compañías de seguros que aspiran a liderar en la era de la incertidumbre, transformando los riesgos emergentes en ventajas competitivas y oportunidades de crecimiento sostenible. Con un enfoque equilibrado y una ejecución bien articulada, la adopción de la ISO 31050 es una inversión inteligente en el futuro del sector asegurador.



## Referencias Bibliográficas

- **Araullo, K.** (2023). Emerging risks radar – what should risk managers be on the lookout for in 2024? Recuperado de <https://www.insurancebusinessmag.com/us/risk-management/news/emerging-risks-radar--what-should-risk-managers-be-on-the-lookout-for-in-2024-469389.aspx>.
- **Brocal, F., González-Gaya, G., Sebastián, M. A., Reniers, G., & Paltrinieri, N.** (2019). Emerging Risk Management Versus Traditional Risk: Differences and Challenges in the Context of Occupational Health and Safety. Delft University of Technology. Recuperado de <https://pure.tudelft.nl/ws/portalfiles/portal/62169188/0777.pdf>.
- **Cano, J.** (2023). Breves reflexiones y anotaciones constructivas sobre el ISO 31050 - Directrices para gestionar un riesgo emergente para aumentar la resiliencia. LinkedIn. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/breves-reflexiones-y-anotaciones-constructivas-sobre-cano-ph-d-cfe-rfapf%3FtrackingId=xEeVNACyQzCi24lWtS7caw%253D%253D/?trackingId=xEeVNACyQzCi24lWtS7caw%3D%3D>.
- **European Union.** (2015). Horizon 2020 - Work Programme 2014–2015: Secure societies – Protecting freedom and security of Europe and its citizens. Recuperado de [https://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/wp/2014\\_2015/main/h2020-wp1415-security\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/wp/2014_2015/main/h2020-wp1415-security_en.pdf).
- **International Risk Governance Council.** (2011). Improving the Management of Emerging Risks: Risks from new technologies, system interactions and unforeseen or changing circumstances. Recuperado de [https://irgc.org/wp-content/uploads/2018/09/irgc\\_er2conceptnote\\_2011.pdf](https://irgc.org/wp-content/uploads/2018/09/irgc_er2conceptnote_2011.pdf).
- **International Risk Governance Council.** (2010). The Emergence of Risks: Contributing Factors. Recuperado de [https://irgc.org/wp-content/uploads/2018/09/irgc\\_ER\\_final\\_07jan\\_web.pdf](https://irgc.org/wp-content/uploads/2018/09/irgc_ER_final_07jan_web.pdf).
- **Institute of Risk Management.** (s. f.). An introduction to emerging risks and how to identify them. Recuperado de <https://www.theirm.org/media/9230/charities-sig-an-introduction-to-emerging-risks-and-how-to-identify-them.pdf>.
- **Instituto de Auditores Internos de España.** (2023). Risk in Focus 2023: las empresas operan en modo de crisis permanente. Recuperado de <https://auditoresinternos.es/risk-in-focus-2023-las-empresas-operan-en-modo-de-crisis-permanente/>.
- **ISO/TS 31050:2023.** Risk management - Guidelines for managing an emerging risk to enhance resilience. Recuperado de <https://www.iso.org/standard/54224.html>.

- **ISO/TC 262.** (2023). ISO 31050 - Guidance for managing emerging risks to enhance resilience. Recuperado de <https://committee.iso.org/sites/tc262/home/projects/ongoing/iso-31022-guidelines-for-impl-2.html>.
- **López Cenalmor, J. I.** (2017). *Evolución del marco normativo regulador dentro del sector asegurador y reasegurador: Aplicación de la Directiva Solvencia II dentro de las compañías aseguradoras*. ICADE Business School, Madrid.
- **Marrero Trujillo, L.** (2023). ISO/TS 31050:2023 Gestión de riesgos. Directrices para la gestión de un riesgo emergente con el fin de mejorar la resiliencia. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/isots-310502023-gesti%C3%B3n-de-riesgos-directrices-para-marrero-trujillo-minrf/?originalSubdomain=es>.
- **Rejda, G. E., & McNamara, M. J.** (2013). *Principles of Risk Management and Insurance* (12ª ed.). Pearson.
- **Restrepo, C. A.** (2022). Gestión de riesgos emergentes. 7º Congreso Latinoamericano de Riesgos, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia. Recuperado de <https://felaban.s3-us-west-2.amazonaws.com/memorias/08%20Carlos%20Restrepo%20vf.pdf>.
- **Rycek, D.** (2023). Wprowadzenie do ISO 31050. Recuperado de <https://coe.biz.pl/iso-31050-ryzyko-odpornosc/>.
- **Slovenian Standards.** (2023). SIST-TS ISO/TS 31050:2023. Recuperado de <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/54224/2080855430454723abf4d31395cd308a/SI-ST-TS-ISO-TS-31050-2023.pdf>.
- **Tocabens, B. E.** (2010). Definiciones acerca del riesgo y sus implicaciones. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 470-481.
- **UK Cabinet Office.** (2022). The UK Government Resilience Framework. Recuperado de [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/63cff056e90e071ba7b41d54/UKG\\_Resilience\\_Framework\\_FINAL\\_v2.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/63cff056e90e071ba7b41d54/UKG_Resilience_Framework_FINAL_v2.pdf).
- **Vaughan, E. J.** (2014). *Fundamentals of risk and insurance*. John Wiley & Sons, Inc.
- **WTW.** (2023). Not quite the end of uncertainty for Emerging Risks? New perspectives are coming over the horizon. Recuperado de <https://www.wtwco.com/en-hk/insights/2023/12/not-quite-the-end-of-uncertainty-for-emerging-risks-new-perspectives-are-coming-over-the-horizon>.

