



**Diseño de un Modelo Integral de Gestión Proactiva del Riesgo Reputacional
para Fiduprevisora S.A.**

Wilmar Vallejo Marroquín

Carlos Andrés Rodríguez Bejarano

Ray Sebastián Mantilla Angarita

Universidad Ean

Ingeniería

Maestría en Administración de Empresas – MBA

Maestría en Gerencia de la Sostenibilidad y Transformación Regenerativa

Bogotá, Colombia

16/04/2026

Consultoría Profesional Riesgo Reputacional Fiduprevisora S.A.

Wilmar Vallejo Marroquín

Carlos Andrés Rodríguez Bejarano

Ray Sebastián Mantilla Angarita

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas - MBA

Magister en Gerencia de Sostenibilidad y Transformación Regenerativa

Director (a):

Omar Alonso Patiño

Modalidad:

Consultoría Profesional

Universidad Ean

Facultad Ingeniería

Programas de Maestrías

Bogotá, Colombia

16/04/2026

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C., 16/04/2026

Agradecimientos

Expresamos nuestro sincero agradecimiento a Fiduprevisora S.A. por brindarnos la oportunidad de desarrollar el presente trabajo de consultoría profesional. Su disposición y apertura fueron fundamentales para llevar a cabo este proceso, permitiéndonos abordar el estudio de la gestión del riesgo reputacional en un contexto real.

Asimismo, valoramos la confianza depositada en nuestro equipo y el apoyo recibido durante el desarrollo de este trabajo, lo cual contribuyó significativamente a nuestro crecimiento académico y profesional.

Resumen

El presente trabajo de grado aborda la gestión del riesgo reputacional en Fiduprevisora S.A., reconociendo la reputación como un activo estratégico en entidades fiduciarias sujetas a alta regulación y escrutinio público. Como antecedente, se identifica una creciente relevancia del riesgo reputacional en el sector financiero, impulsada por la digitalización, las exigencias regulatorias y la presión de los stakeholders.

El objetivo principal consistió en diseñar un modelo integral y proactivo para la medición, prevención y gestión del riesgo reputacional, alineado con el Sistema Integral de Administración de Riesgos (SIAR) y estándares como ISO 31000. Metodológicamente, se adoptó un enfoque mixto, con diseño descriptivo-analítico, que incluyó revisión teórica, aplicación de encuestas (28 colaboradores) y entrevistas a directivos, así como el desarrollo de un Índice de Salud Reputacional (ISR) como herramienta cuantitativa.

Los resultados evidencian una alta conciencia institucional del riesgo (85%), pero con brechas en protocolos, capacitación y articulación interáreas. Asimismo, se identificaron riesgos críticos en dimensiones operativas, legales y tecnológicas.

Como conclusión, se propone el Modelo Integral de Gestión Proactiva del Riesgo Reputacional (MIGPRR), que fortalece la gobernanza, el monitoreo y la capacidad de respuesta organizacional, permitiendo a la entidad transitar de un enfoque reactivo a uno preventivo y resiliente.

Palabras clave: Riesgo reputacional, gestión de riesgos, reputación corporativa, modelo ERM, índice de salud reputacional, sector fiduciario, gobernanza organizacional.

Abstract

This graduate thesis addresses reputational risk management at Fiduprevisora S.A., recognizing reputation as a strategic asset in fiduciary entities operating under high regulatory oversight and public scrutiny. As a background, the study identifies the increasing relevance of reputational risk in the financial sector, driven by digital transformation, regulatory demands, and stakeholder pressure.

The main objective was to design a comprehensive and proactive model for measuring, preventing, and managing reputational risk, aligned with the Integrated Risk Management System (SIAR) and international standards such as ISO 31000. Methodologically, a mixed-methods approach with a descriptive-analytical design was adopted, including literature review, surveys (28 employees), and interviews with senior management, as well as the development of a Reputational Health Index (RHI) as a quantitative tool.

The results reveal a high level of institutional awareness (85%) but significant gaps in protocols, training, and interdepartmental coordination. Critical risks were identified in operational, legal, and technological dimensions.

In conclusion, the study proposes a Proactive Reputational Risk Management Model (MIGPRR), aimed at strengthening governance, monitoring, and organizational response capabilities, enabling the transition from a reactive to a preventive and resilient approach.

Keywords: reputational risk, risk management, corporate reputation, enterprise risk management (ERM), reputational health index, fiduciary sector, organizational governance.

Tabla de Contenido

1.	Introducción	12
2.	Objetivos.....	13
	<i>2.1. Objetivo general</i>	<i>13</i>
	<i>2.2. Objetivos específicos.....</i>	<i>13</i>
3.	Marco Contextual y Conceptual	14
	<i>3.1. Marco Contextual General</i>	<i>14</i>
	3.1.1 Reputación Corporativa como constructo estratégico	14
	3.1.2 Teoría de Stakeholders y legitimidad institucional.....	15
	3.1.3 Naturaleza del riesgo reputacional.....	16
	3.1.4 Integración con Enterprise Risk Managment (ERM)	17
	3.1.5 Reputación y Confianza Institucional	17
	3.1.6 Presiones institucionales y regulación financiera colombiana	18
	3.1.7 Entorno digital y aceleración reputacional.....	18
	3.1.8 Modelos de medición reputacional.....	19
	3.1.9 Fundamentación teórica del Índice de Salud Reputacional (ISR).....	19
	<i>3.2 Marco Normativo Colombiano.....</i>	<i>22</i>
	3.2.1 Régimen prudencial aplicable a las sociedades fiduciarias.....	22
	3.2.2 Arquitectura del Sistema Integral de Administración de Riesgos (SIAR) 23	23
	3.2.3 Interacción entre regulación financiera y percepción pública.	24
	3.2.4 Protección de datos personales y riesgo reputacional	25
	<i>3.3 Marco Metodológico</i>	<i>26</i>

Consultoría Profesional Riesgo Reputacional Fidupervisora S.A.	10
3.3.1 Enfoque epistemológico y diseño de investigación	26
3.3.2 Justificación de la operacionalización mediante índice compuesto	26
3.3.3 Estructura matemática del ISR y análisis de sensibilidad.....	27
3.3.4 Validez, confiabilidad y limitaciones	28
4 Diagnóstico Empírico del Riesgo Reputacional en Fidupervisora S.A.....	28
4.1 <i>Diseño del trabajo de campo</i>	28
4.2 <i>Resultados de la encuesta estructurada</i>	29
4.3 <i>Resultados de las entrevistas semiestructuradas</i>	31
4.4 <i>Triangulación de hallazgos y diagnóstico integrado.....</i>	32
5 Análisis de la información del Riesgo Reputacional en la Fidupervisora	32
6 Análisis de la Gestión del Riesgo Institucional	33
7 Análisis Legal y Regulatorio	33
8 Metodología del Análisis del Riesgo ERM Aplicada.....	35
8.1 <i>Escala de Valoración de Riesgos</i>	35
8.2 <i>. Matriz de Calor – Clasificación del Nivel de Exposición al Riesgo</i> <i>Reputacional.....</i>	36
8.3 <i>Matriz de Valoración Cuantitativa del Riesgo Reputacional</i>	37
9 Estrategias de Tratamiento del Riesgo	38
10 Propuesta de Fortalecimiento del Sistema de Gestión	38

11	Estrategia Efectiva: Modelo Integral de Gestión Proactiva del Riesgo Reputacional (MIGPRR)	39
11.1	<i>Pilar de Gobierno y Estructura: Liderazgo Centralizado</i>	39
11.2	<i>Pilar de Inteligencia y Monitoreo: Decisiones Basadas en Datos</i>	40
11.3	<i>Pilar de Respuesta y Cultura: Capacidad Organizacional Resiliente</i>	41
12	Monitoreo del Riesgo Tecnológico	41
12.1	<i>DASHBOARD de Riesgo Reputacional - FIDUPREVISORA S.A. (v2.0)</i> ...	42
11.2	<i>Explicación Técnica y Funcional del Prototipo</i>	44
13	Plan de implementación: Ruta Crítica en 3 Fases de 12 Meses)	46
12.1	<i>Fase 1: Cimentación (Mes 0 – Mes 4)</i>	47
12.2	<i>Fase 2: Escalamiento (Mes 5 – Mes 8)</i>	48
12.3	<i>Fase 3: Institucionalización (Mes 9 – Mes 12)</i>	49
14	Conclusiones y Recomendaciones	51
15	Referencias	55
16	Anexos	56

1. Introducción

El presente trabajo de consultoría tiene como propósito analizar el estado actual de la gestión del riesgo reputacional en Fiduprevisora S.A., a partir de los resultados obtenidos mediante encuestas y entrevistas institucionales realizadas en 2025. Este análisis se desarrolla bajo un enfoque metodológico integral, sustentado en los lineamientos de la Norma ISO 31000:2018 sobre gestión del riesgo, la Norma ISO 22301:2019 sobre continuidad del negocio, y las buenas prácticas del Project Management Institute (PMI, 2021) en la gestión de riesgos organizacionales.

La reputación institucional constituye un activo intangible de alto impacto en la sostenibilidad y confianza de las entidades que administran recursos de terceros. En este contexto, la Superintendencia Financiera de Colombia, mediante la Circular Externa 029 de 2014, establece la obligación de identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos reputacionales como parte del Sistema de Administración del Riesgo Operativo (SARO).

Este informe busca fortalecer la gestión del riesgo reputacional en Fiduprevisora S.A. mediante un diagnóstico técnico, operativo y legal, que permita identificar brechas estructurales, evaluar el nivel de exposición a amenazas críticas, y proponer estrategias de mitigación y mejora continua. El análisis se realiza bajo el marco de la metodología ERM (Enterprise Risk Management), promoviendo una visión transversal, proactiva y resiliente del riesgo reputacional en todos los niveles organizacionales.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Desarrollar un modelo integral y proactivo para la medición, prevención y gestión del riesgo reputacional en Fiduprevisora S.A., alineado con el Sistema Integral de Administración de Riesgos (SIAR) y estándares internacionales

2.2. Objetivos específicos

- Clasificar los factores de riesgo reputacional asociados la actividad de la Fiduprevisora S.A.
- Estructurar una metodología de valoración del riesgo reputacional.
- Establecer indicadores de desempeño y métricas cuantitativas y cualitativas para medir el nivel del riesgo reputacional en términos monetarios.
- Diseñar un protocolo de monitoreo de alertas tempranas a partir de parámetros y umbrales definidos.
- Crear un protocolo de respuesta y contingencias para la gestión de crisis reputacionales

3. Marco Contextual y Conceptual

3.1. Marco Contextual General

3.1.1 Reputación Corporativa como constructo estratégico

La reputación corporativa ha evolucionado desde una noción asociada a la imagen institucional hacia un constructo estratégico central en la teoría organizacional contemporánea. Fombrun y Van Riel (2004) la definen como la representación colectiva de las acciones pasadas de una organización y su capacidad para generar valor en el futuro, evaluada por múltiples grupos de interés. Esta definición incorpora una dimensión temporal crítica: la reputación no es una percepción instantánea, sino una evaluación acumulativa que integra memoria institucional y expectativas prospectivas.

Desde la teoría basada en recursos, la reputación puede entenderse como activo estratégico que contribuye a la ventaja competitiva sostenible. Aunque no es tangible, cumple características de valor y difícil imitación debido a su carácter acumulativo y dependiente de trayectoria (Fombrun & Van Riel, 2004). Esta acumulación configura lo que puede denominarse capital reputacional, entendido como reserva de confianza que permite a la organización absorber impactos adversos sin comprometer su estabilidad institucional.

Es necesario diferenciar identidad, imagen y reputación. La identidad corresponde a la autodefinición organizacional; la imagen representa percepción coyuntural influenciada por la comunicación; la reputación constituye un juicio estructural construido a partir de la coherencia histórica entre discurso y comportamiento (Fombrun & Van Riel, 2004). Esta distinción implica que la gestión reputacional no puede limitarse a estrategias comunicacionales, sino que exige consistencia sostenida entre gobernanza, ética institucional y desempeño operativo.

En el sector fiduciario colombiano, la reputación adquiere carácter estructural debido a la naturaleza fiduciaria de su actividad. El Decreto 2555 de 2010 establece deberes prudenciales orientados a preservar la confianza en el sistema financiero. Sin embargo, el cumplimiento formal no garantiza automáticamente legitimidad social. La reputación se convierte así en indicador ampliado de adecuación institucional dentro del marco regulatorio supervisado por la Superintendencia Financiera de Colombia.

3.1.2 Teoría de Stakeholders y legitimidad institucional

La teoría de los stakeholders propuesta por Freeman (1984) sostiene que la organización debe gestionar relaciones con múltiples actores que influyen en su desempeño y sostenibilidad. En el ámbito fiduciario colombiano, estos actores incluyen beneficiarios de patrimonios autónomos, inversionistas institucionales, la Superintendencia Financiera de Colombia, órganos de control, empleados y ciudadanía. Cada uno de estos grupos evalúa la conducta organizacional desde criterios diferenciados, configurando una red compleja de expectativas.

La reputación emerge cuando existe alineación entre dichas expectativas y el comportamiento organizacional efectivo. La ruptura de esta alineación genera vulnerabilidad reputacional incluso sin sanción formal. Suchman (1995) introduce el concepto de legitimidad como percepción generalizada de adecuación dentro de un sistema socialmente construido de normas y valores. Distingue legitimidad pragmática, moral y cognitiva, categorías especialmente relevantes en entidades que administran recursos públicos o parafiscales.

DiMaggio y Powell (1983) complementan esta perspectiva al señalar que las organizaciones enfrentan presiones coercitivas (derivadas de regulación), normativas (estándares profesionales) y miméticas (imitación sectorial). En Colombia, la presión

coercitiva ejercida por la SFC se combina con estándares sectoriales de buen gobierno corporativo. La reputación actúa como mecanismo que integra cumplimiento normativo y legitimidad social, consolidando aceptación institucional dentro del entorno financiero.

3.1.3 Naturaleza del riesgo reputacional

El Institute of Risk Management (IRM, 2021) define el riesgo reputacional como la posibilidad de pérdida derivada de percepciones negativas sostenidas entre stakeholders. Tradicionalmente, este riesgo se clasifica como amplificador, en tanto surge como consecuencia transversal de la materialización de riesgos operativos, legales o estratégicos.

No obstante, la digitalización ha modificado esta dinámica. Deloitte (2020) señala que, en el entorno contemporáneo, narrativas negativas pueden escalar rápidamente sin que exista pérdida financiera inicial. Esto sugiere que el riesgo reputacional puede adquirir carácter primario en contextos de alta exposición mediática.

Es pertinente distinguir entre evento reputacional transitorio y deterioro reputacional estructural. Un evento aislado puede generar ruido mediático sin afectar legitimidad profunda. En contraste, el deterioro estructural implica pérdida sostenida de confianza que afecta relaciones contractuales, supervisión regulatoria y estabilidad institucional (IRM, 2021).

En el sector fiduciario colombiano, la sensibilidad reputacional es elevada debido al manejo de recursos de terceros bajo deber fiduciario. La percepción pública puede desencadenar investigaciones regulatorias o presión política incluso antes de confirmarse incumplimiento técnico. El riesgo reputacional adquiere así dimensión sistémica que trasciende impactos financieros directos.

3.1.4 Integración con Enterprise Risk Management (ERM)

El marco COSO ERM (2017) redefine la gestión del riesgo como proceso integrado a estrategia, desempeño y gobernanza. ISO 31000:2018 enfatiza que la administración del riesgo debe ser sistemática y adaptativa. Bajo estos estándares, la reputación debe incorporarse dentro del sistema global de riesgos.

La matriz Probabilidad x Impacto constituye herramienta estructural ampliamente utilizada en gestión de riesgos. Sin embargo, su naturaleza estática presenta limitaciones para capturar variaciones dinámicas de percepción pública. La probabilidad reputacional suele estimarse mediante juicios cualitativos que pueden subestimar señales tempranas.

La Circular Externa 018 de 2021 introduce el Sistema Integral de Administración de Riesgos (SIAR), que exige integración transversal de riesgos financieros y no financieros en Colombia. Aunque no prescribe metodología específica para medir reputación, sí impone obligación de monitoreo estructurado. Esto genera espacio para desarrollar instrumentos cuantitativos complementarios.

La integración del riesgo reputacional dentro del ERM requiere adoptar perspectiva anticipatoria basada en evidencia, superando enfoques exclusivamente reactivos (COSO, 2017; ISO, 2018).

3.1.5 Reputación y Confianza Institucional

La reputación se encuentra estrechamente vinculada al concepto de confianza institucional. La confianza implica disposición a aceptar vulnerabilidad basada en expectativas positivas respecto al comportamiento futuro de la entidad (Suchman, 1995). En sectores financieros regulados, esta relación adquiere dimensión sistémica.

En el ámbito fiduciario colombiano, la delegación de recursos presupone confianza estructural en diligencia y competencia técnica. Cuando la reputación se deteriora, la confianza se debilita y se incrementan exigencias de supervisión por parte de la SFC. La reputación funciona, así como amortiguador de incertidumbre.

La construcción de confianza requiere consistencia temporal entre promesas y resultados (Fombrun & Van Riel, 2004). Esta consistencia debe ser real y percibida como tal. La reputación integra ambas dimensiones, convirtiéndose en capital simbólico que sustenta estabilidad institucional.

3.1.6 Presiones institucionales y regulación financiera colombiana

Las organizaciones operan dentro de marcos regulatorios que configuran expectativas mínimas de conducta. En el sector financiero colombiano, el Decreto 2555 de 2010 establece deberes prudenciales orientados a proteger estabilidad del sistema. La reputación se vincula directamente con la percepción de cumplimiento diligente de dichos deberes.

La implementación del SIAR mediante la Circular Externa 018 de 2021 refuerza la exigencia de gestión integral de riesgos. Estas disposiciones generan presiones coercitivas que inciden en la construcción reputacional (DiMaggio & Powell, 1983).

La reputación se configura dentro de entramado institucional donde regulación, estándares profesionales y expectativas sociales interactúan constantemente.

3.1.7 Entorno digital y aceleración reputacional

La transformación digital ha alterado profundamente la dinámica reputacional. La propagación instantánea de información reduce la ventana de reacción institucional. Deloitte (2020) advierte que la ausencia de monitoreo continuo incrementa probabilidad de escalamiento reputacional.

En el sector fiduciario colombiano, la combinación de regulación estricta y exposición mediática amplifica vulnerabilidad. La gestión reputacional debe incorporar análisis digital como componente estructural dentro del sistema de riesgos.

La aceleración informativa redefine el horizonte temporal del riesgo reputacional, exigiendo instrumentos dinámicos de evaluación (IRM, 2021).

3.1.8 Modelos de medición reputacional

La literatura ha desarrollado instrumentos basados en encuestas estructuradas y dimensiones perceptuales agregadas. Estos modelos aportan rigurosidad metodológica, pero presentan limitaciones en entornos de alta volatilidad informativa (Fombrun & Van Riel, 2004).

Las mediciones periódicas capturan fotografía estática de la percepción, pero no permiten monitoreo continuo. En contextos digitales, esta limitación reduce capacidad predictiva frente a crisis emergentes (Deloitte, 2020).

La gestión reputacional contemporánea requiere complementar enfoques tradicionales con herramientas dinámicas que integren análisis digital.

3.1.9 Fundamentación teórica del Índice de Salud Reputacional (ISR)

El Índice de Salud Reputacional (ISR) se propone como instrumento para operacionalizar la reputación como variable observable dentro del sistema de administración de riesgos. Integra sentimiento digital, volumen de menciones y alcance relativo en un índice compuesto.

La elección de un modelo lineal aditivo responde a criterios de transparencia interpretativa y coherencia con sistemas de indicadores estratégicos (Kaplan & Norton,

1996). La simplicidad estructural facilita su incorporación dentro del ERM sin generar opacidad metodológica.

El ISR no sustituye evaluaciones cualitativas tradicionales, sino que complementa la matriz Probabilidad x Impacto mediante monitoreo dinámico, fortaleciendo la capacidad anticipatoria institucional en entornos digitales (COSO, 2017). A continuación, se indica la formula planteada para determina el Índice de Salud Reputacional

Ecuación 1. Índice de Salud Reputacional

$$ISR = (\alpha * SN_n) + ((\beta * VEn) + (\gamma \cdot AR_n))$$

Fuente: Elaboración propia con base en Fombrun y Van Riel (2004) y Kaplan y Norton (1996).

Donde:

- **SN_n** = Sentimiento Neto normalizado (rango 0-100): diferencia ponderada entre menciones positivas y negativas, capturada mediante herramientas de análisis de sentimiento basadas en procesamiento de lenguaje natural (NLP). Se obtiene de plataformas como Brandwatch, Talkwalker o similares.
 - **VE_n** = Volumen de Exposición normalizado (rango 0-100): cantidad total de menciones en un período dado, normalizada respecto a la línea base del sector fiduciario colombiano.
 - **AR_n** = Alcance Relativo normalizado (rango 0-100): impresiones o alcance potencial de las menciones respecto al universo de audiencia objetivo.
- **α = 0.50, β = 0.30, γ = 0.20** (ponderaciones)

Justificación de las ponderaciones (α, β, γ): Las ponderaciones fueron definidas mediante un proceso estructurado de consulta a cuatro directivos de Fiduprevisora S.A. entrevistados en el marco de este trabajo (José Alfredo Cuevas, Director de Seguridad de la Información; Andrés, Vicepresidente Financiero; Óscar García Montes, Vicepresidente de Desarrollo y Soporte Organizacional; y Ronal Prada, Gerente Jurídico), quienes coincidieron en que el sentimiento neto es el factor de mayor

peso en la percepción reputacional, seguido del volumen de exposición y el alcance relativo. Adicionalmente, se consideró la literatura sobre índices compuestos de reputación corporativa (Fombrun & Van Riel, 2004; Kaplan & Norton, 1996), donde el componente de percepción cualitativa suele recibir mayor ponderación. Como instrumento de validación complementaria, se recomienda realizar un Proceso Analítico Jerárquico (AHP) (Saaty, 1980) en la fase de implementación para calibrar las ponderaciones con mayor rigor estadístico.

Propuesta de ISR con intervalos de confianza: Dado que los componentes del ISR se basan en estimaciones sujetas a variabilidad muestral, se propone una versión extendida:

Ecuación 2. Índice de Salud Reputacional de manera extendida

$$ISR \pm 1.96 \sqrt{[\alpha^2 \cdot \sigma^2(SNn) + \beta^2 \cdot \sigma^2(VEn) + \gamma^2 \cdot \sigma^2(ARn)]}$$

Fuente: Elaboración propia con base en Fombrun y Van Riel (2004) y Kaplan y Norton (1996).

Donde σ^2 representa la varianza estimada de cada componente normalizado durante el período de medición. Esta extensión permite evaluar la estabilidad del índice y detectar cambios estadísticamente significativos entre periodos.

Limitaciones del ISR centrado en dimensiones digitales: Es pertinente reconocer que el ISR, al centrarse exclusivamente en dimensiones digitales (sentimiento, volumen y alcance en medios y redes sociales), no captura la totalidad de la complejidad reputacional de una entidad como Fiduprevisora S.A., que tiene exposición política (adscrita al Ministerio de Hacienda), regulatoria (supervisada por la SFC y sujeta a control de Contraloría y Procuraduría) y social (administra recursos de docentes a través del FOMAG). Los riesgos reputacionales derivados de decisiones políticas, presiones de senadores, cambios de gobierno o hallazgos de auditorías de

entes de control pueden materializarse sin pasar necesariamente por canales digitales. Por tanto, el ISR debe interpretarse como un componente complementario del sistema integral de gestión del riesgo reputacional, no como un sustituto de las evaluaciones cualitativas presenciales, las matrices de riesgo institucionales y los informes de auditoría. Se recomienda complementar el ISR con: (a) un índice de satisfacción directa de stakeholders capturado mediante encuestas presenciales semestrales; (b) un indicador de hallazgos regulatorios derivado de informes de la SFC y Contraloría; y (c) un indicador de clima reputacional interno medido a través de la encuesta de Great Place to Work que la entidad ya aplica.

3.2 Marco Normativo Colombiano

3.2.1 Régimen prudencial aplicable a las sociedades fiduciarias

El sistema financiero colombiano se estructura bajo un modelo de supervisión prudencial integral liderado por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), cuyo objetivo central es preservar la estabilidad, solidez y confianza en el mercado financiero. El Decreto 2555 de 2010 compila la regulación aplicable a las entidades vigiladas, incluyendo las sociedades fiduciarias, estableciendo estándares de conducta, control interno y gestión del riesgo orientados a proteger los recursos administrados.

En el ámbito fiduciario, la regulación adquiere particular relevancia debido a la naturaleza jurídica del contrato de fiducia. Este implica la administración de bienes o recursos bajo un deber de diligencia calificada, que excede el estándar ordinario de cuidado. La fiduciaria no solo ejecuta instrucciones contractuales, sino que asume responsabilidad técnica en la gestión prudente de los activos transferidos. Este deber comprende lealtad, prudencia, transparencia y gestión adecuada del riesgo.

El incumplimiento de estos estándares puede generar responsabilidad administrativa o civil; sin embargo, su impacto no se agota en el ámbito jurídico. Incluso cuando no se configure infracción formal, la percepción pública de deficiencia en la gestión puede desencadenar deterioro reputacional significativo. En este sentido, la regulación prudencial no solo delimita obligaciones legales, sino que configura expectativas sociales respecto al comportamiento institucional.

Es importante diferenciar legalidad y legitimidad. El cumplimiento formal del Decreto 2555 de 2010 puede resultar insuficiente para preservar reputación si las decisiones adoptadas son percibidas como inconsistentes con el deber fiduciario. Esta brecha entre norma y percepción constituye uno de los principales focos de vulnerabilidad reputacional en el sector fiduciario colombiano.

El sistema financiero colombiano se estructura bajo un modelo de supervisión prudencial liderado por la Superintendencia Financiera de Colombia, entidad encargada de velar por la estabilidad, transparencia y confianza en el mercado. Dentro de este sistema, las sociedades fiduciarias cumplen una función estratégica al administrar recursos de terceros mediante contratos de fiducia, lo que implica un deber de diligencia calificada y responsabilidad técnica superior. A diferencia de otras entidades financieras, la fiduciaria actúa como administradora de patrimonios autónomos, lo que amplifica la sensibilidad reputacional frente a eventos operativos, legales o políticos. En este contexto, la gestión del riesgo reputacional adquiere una dimensión sistémica, dado que la pérdida de confianza puede afectar no solo a la entidad sino a los recursos públicos o privados bajo su administración.

3.2.2 Arquitectura del Sistema Integral de Administración de Riesgos (SIAR)

La Circular Externa 018 de 2021 introdujo el Sistema Integral de Administración de Riesgos (SIAR), consolidando un enfoque transversal que integra riesgos financieros y no financieros dentro de una arquitectura unificada. El SIAR se fundamenta en principios coherentes con ISO 31000:2018 y el marco COSO ERM (2017), exigiendo procesos estructurados de identificación, medición, control y monitoreo.

La arquitectura del SIAR impone responsabilidades claras a la alta dirección y a la junta directiva, quienes deben aprobar políticas de gestión de riesgos, supervisar su implementación y garantizar su alineación con la estrategia institucional. Este diseño fortalece la gobernanza del riesgo y reduce fragmentación en su tratamiento.

Aunque la norma no establece metodología específica para medir el riesgo reputacional, sí exige su incorporación dentro del mapa integral de riesgos. Esta ausencia de prescripción detallada genera espacio para innovación metodológica, siempre que los instrumentos desarrollados sean trazables, proporcionales y técnicamente justificables.

La integración del riesgo reputacional dentro del SIAR implica reconocer su naturaleza transversal. No se limita a eventos de comunicación, sino que puede derivarse de riesgos operativos, tecnológicos, legales o estratégicos. Esta transversalidad exige mecanismos dinámicos que permitan detectar variaciones tempranas antes de su escalamiento

3.2.3 Interacción entre regulación financiera y percepción pública.

La regulación financiera colombiana se orienta a garantizar estabilidad sistémica; sin embargo, la percepción pública puede evaluar el desempeño institucional bajo criterios adicionales de legitimidad moral. DiMaggio y Powell (1983) señalan que las organizaciones enfrentan presiones coercitivas, normativas y miméticas que influyen

en su comportamiento. En el sector fiduciario, estas presiones interactúan con escrutinio mediático creciente.

La exposición digital amplifica cualquier controversia relacionada con la gestión de recursos públicos o privados. Un evento técnicamente controlado puede transformarse en crisis reputacional si se interpreta como incumplimiento ético. Esta dinámica evidencia que la gestión del riesgo reputacional no puede limitarse al cumplimiento normativo, sino que debe incorporar análisis de percepción pública.

La convergencia entre regulación prudencial y escrutinio social refuerza la necesidad de sistemas de monitoreo anticipatorio. La gestión reputacional se convierte en puente entre cumplimiento normativo y legitimidad institucional.

3.2.4 Protección de datos personales y riesgo reputacional

La Ley 1581 de 2012 establece el régimen general de protección de datos personales en Colombia, imponiendo obligaciones relativas a autorización, tratamiento adecuado, confidencialidad y seguridad de la información. En entidades fiduciarias, donde se administran datos sensibles de inversionistas y beneficiarios, el cumplimiento de esta normativa resulta crítico.

Las vulneraciones de datos no solo generan posibles sanciones regulatorias, sino que pueden afectar profundamente la confianza institucional. La difusión digital de incidentes de seguridad amplifica su impacto reputacional, incluso cuando el daño económico directo sea limitado.

La gestión del riesgo reputacional debe integrar el componente tecnológico y de seguridad de la información como dimensión preventiva. El riesgo reputacional no es

exclusivamente comunicacional, sino estructuralmente vinculado a la arquitectura de control interno y protección de datos.

3.3 Marco Metodológico

3.3.1 Enfoque epistemológico y diseño de investigación

La presente investigación se enmarca en un enfoque aplicado, orientado a desarrollar propuesta metodológica que fortalezca la gestión del riesgo reputacional en una entidad fiduciaria vigilada por la SFC. Desde el punto de vista epistemológico, parte del reconocimiento de la reputación como constructo latente que requiere operacionalización para su análisis empírico.

Se adopta diseño no experimental, descriptivo-analítico. No se manipulan variables independientes, sino que se propone instrumento que permita observar y medir dinámicamente un fenómeno organizacional existente. La aproximación es mixta: combina fundamentación teórica cualitativa con desarrollo cuantitativo del Índice de Salud Reputacional (ISR).

La unidad de análisis corresponde al sistema institucional de gestión del riesgo reputacional dentro del marco del SIAR. Esta delimitación permite integrar teoría organizacional, regulación financiera y propuesta metodológica en un marco coherente.

3.3.2 Justificación de la operacionalización mediante índice compuesto

La reputación constituye variable latente no observable directamente. En términos metodológicos, su medición exige construcción de indicadores que capturen dimensiones representativas del fenómeno. Siguiendo principios de construcción de índices compuestos utilizados en sistemas de indicadores estratégicos (Kaplan & Norton, 1996), el ISR integra múltiples variables en un único valor sintético.

El uso de un índice compuesto responde a la necesidad de simplificar información compleja sin perder trazabilidad analítica. No obstante, esta simplificación implica riesgos epistemológicos, como la reducción excesiva de un fenómeno multidimensional. Por ello, la selección de variables debe estar sólidamente fundamentada en la literatura y en la realidad institucional del sector fiduciario.

El modelo lineal aditivo adoptado permite transparencia interpretativa y facilita integración dentro del ERM. Aunque modelos multiplicativos o dinámicos podrían capturar interacciones más complejas, la claridad metodológica resulta prioritaria para garantizar comprensión por parte de órganos de gobierno y supervisión.

3.3.3 Estructura matemática del ISR y análisis de sensibilidad

El ISR se define como:

Ecuación 3. Índice de Salud Reputacional de manera extendida

$$ISR = (\alpha * SNn) + ((\beta * VEn) + (\gamma \cdot ARn))$$

Fuente: Elaboración propia con base en Fombrun y Van Riel (2004) y Kaplan y Norton (1996).

donde SNn representa sentimiento neto normalizado, VEn volumen estandarizado y ARn alcance relativo normalizado, cumpliendo $\alpha + \beta + \gamma = 1$.

La normalización en escala 0–100 permite comparabilidad temporal. La asignación de ponderaciones se fundamenta en juicio experto y análisis de sensibilidad. Este análisis evalúa cómo variaciones marginales en ponderaciones afectan el valor final del índice, garantizando robustez metodológica.

La estabilidad temporal del índice constituye criterio adicional de validación. Fluctuaciones extremas deben analizarse para determinar si reflejan cambios reales en percepción o ruido estadístico.

3.3.4 Validez, confiabilidad y limitaciones

La validez de contenido se sustenta en la alineación entre dimensiones teóricas del constructo reputacional y variables seleccionadas. La validez de constructo se fortalece mediante coherencia entre el índice y el marco conceptual desarrollado en el capítulo 3.1.

La confiabilidad se evalúa a través de consistencia temporal del indicador. No obstante, se reconoce la posibilidad de sesgo algorítmico en el análisis automatizado de sentimiento. Por ello, se contempla validación humana periódica como mecanismo de control.

Entre las limitaciones se encuentra la dependencia de fuentes digitales públicas, que pueden no capturar totalidad de percepciones relevantes. El ISR debe interpretarse como complemento dinámico dentro del sistema de gestión de riesgos, no como medida absoluta de reputación.

4 Diagnóstico Empírico del Riesgo Reputacional en Fiduprevisora S.A.

4.1 Diseño del trabajo de campo

Con el fin de diagnosticar el estado actual de la gestión del riesgo reputacional en Fiduprevisora S.A., se aplicaron dos instrumentos de levantamiento de información primaria durante septiembre y octubre de 2025:

- a) Encuesta estructurada: Aplicada a 28 colaboradores de diversas áreas y niveles jerárquicos de la entidad, entre el 25 de septiembre y el 9 de octubre de 2025. El instrumento contenía 23 preguntas distribuidas en cinco secciones: (i) datos de contexto (4 preguntas), (ii) percepción y relevancia del riesgo (4 preguntas), (iii) factores internos y externos (6 preguntas), (iv) gestión y coordinación (5 preguntas), y (v) capacitación y

preparación (4 preguntas). Las preguntas combinaron escalas tipo Likert de 5 puntos, selección múltiple y respuestas abiertas.

b) Entrevistas semiestructuradas: Se realizaron 4 entrevistas a directivos de alto nivel de la entidad el 25 de septiembre de 2025, con una duración aproximada de 20 minutos cada una:

- José Alfredo Cuevas Ortiz – Director de Seguridad de la Información y Ciberseguridad, Gerencia de Riesgos (Entrevista 1).
- Andrés [Apellido reservado] – Vicepresidente Financiero / Negocios Fiduciarios (Entrevista 2).
- Óscar García Montes – Vicepresidente de Desarrollo y Soporte Organizacional (Entrevista 3).
- Ronal Prada – Gerente Jurídico (Entrevista 4).

4.2 Resultados de la encuesta estructurada

4.2.1 Caracterización de la muestra

Se obtuvieron 28 respuestas válidas. La distribución por áreas fue: Negocios Fiduciarios 9 (32,1%), Riesgos 4 (14,3%), Financiera/Vicepresidencia Financiera 4 (14,3%), Desarrollo y Soporte Organizacional 3 (10,7%), Comercial 2 (7,1%), Fondo de Prestaciones 2 (7,1%), y otras áreas (Comunicaciones, SARLAFT, Jurídica, Tesorería, FOMAG) con 1 respuesta cada una (3,6% c/u). Los cargos representados incluyeron: Directivos 9 (32,1%), Profesionales 9 (32,1%), Técnicos 6 (21,4%), Coordinadores 3 (10,7%), y otros (Asesor, Jefatura, Tecnólogo) 1 cada uno. Ubicación predominante: Bogotá (26, 92,9%), con presencia de Quibdó y Barranquilla. El 50% de los encuestados tiene más de 4 años de antigüedad.

4.2.2 Percepción de relevancia del riesgo reputacional

El 82% de los encuestados calificó el riesgo reputacional como "Muy relevante" (4/5) o "Críticamente relevante" (5/5), evidenciando un alto nivel de conciencia. Sin embargo, la distribución del liderazgo percibido revela fragmentación: el 57% identifica al Área de Riesgos como responsable principal, el 32% señala a la Alta Dirección/Presidencia, y un 11% no tiene claridad.

4.2.3 Cultura institucional y definición de políticas

El 54% considera que la cultura institucional frente al riesgo reputacional está "Bien consolidada", el 32% la califica como "Débil o poco integrada" y el 14% como "Parcialmente desarrollada". Respecto a la claridad de las políticas, el 43% las considera "Muy claras", el 25% "Poco claras" y el 18% "Algo ambiguas".

4.2.4 Factores de riesgo identificados

Factores internos más citados: Desarticulación entre áreas clave (85%), procesos internos poco claros o ineficientes (60%), falta de formación en gestión reputacional (57%), comunicación interna limitada (46%).

Factores externos más citados: Cobertura negativa en medios de comunicación (82%), opiniones en redes sociales (71%), relación con entidades gubernamentales (57%), cambios regulatorios (43%).

4.2.5 Protocolos y coordinación interáreas

El 43% afirma que no existen protocolos específicos en su área, el 29% indica que están "En proceso" y solo el 28% reporta protocolos formalizados. Las áreas de coordinación más citadas: Riesgos (71%), Jurídica (54%), Comunicaciones (39%), SARLAFT (32%).

4.2.6 Capacitación y preparación ante crisis

Solo el 39% ha recibido formación específica en los últimos 12 meses. Nivel de preparación: "Medianamente preparado" 46%, "Bien preparado" 29%, "Poco preparado" 14%, "Nada preparado" 11%. Las sugerencias más frecuentes: capacitación (43%), protocolos de respuesta rápida (25%), canales directos con stakeholders (18%) y simulacros (14%).

4.3 Resultados de las entrevistas semiestructuradas

Del análisis temático inductivo de las cuatro entrevistas emergieron siete categorías:

- Categoría 1 – Definición del riesgo reputacional: Los cuatro entrevistados coinciden en que la confianza es el pilar del negocio fiduciario. Se define como "la materialización negativa de una acción u inacción institucional que, al hacerse pública, afecta la percepción de la organización" (Entrevista 4, Ronal Prada).
- Categoría 2 – Principales fuentes de riesgo: (a) Medios de comunicación y redes sociales (4/4); (b) exposición política por ser entidad adscrita al Ministerio de Hacienda (3/4); (c) manejo de recursos públicos (3/4); (d) fraude interno y externo (1/4); (e) errores operativos (2/4).
- Categoría 3 – Gestión de crisis recientes: Crisis FOMAG/Magisterio en salud: caso mediático gestionado desde presidencia (Entrevistas 1, 2, 3). Sanción SARLAFT de la SFC: información tergiversada por medio radial, gestionada con comunicaciones en redes y web (Entrevista 4).
- Categoría 4 – Existencia de protocolos: HALLAZGO CRÍTICO – Divergencia entre directivos. El VP de Desarrollo (E3) afirmó: "Existe un protocolo para la gestión del riesgo reputacional". El VP Financiero (E2) indicó: "No hay una política y un tema especial". El Gerente Jurídico (E4): "No lo conozco. No estoy seguro si lo tenemos". Se interpreta que existen matrices generales de riesgo donde el componente reputacional está mapeado, pero no un protocolo específico, formalizado y difundido transversalmente.
- Categoría 5 – Mecanismos de monitoreo: Firma contratada para monitoreo mediático y redes (E1, E3); servicio 7x24 del SoC (E1); resultados socializados trimestralmente al Comité de Presidencia (E3); voceros autorizados definidos.
- Categoría 6 – Relación con reguladores: Comunicación con SFC, Contraloría y Procuraduría, canalizada a través de Auditoría Corporativa.
- Categoría 7 – Principal desafío: Los 4 entrevistados coinciden en la "democratización de la información" y la viralización de noticias falsas como el mayor reto.

4.4 Triangulación de hallazgos y diagnóstico integrado

Los hallazgos se presentan de manera resumida y ordenada en la siguiente tabla.

Tabla 1 Diagnóstico Integrado: Brechas Identificadas

Dimensión	Hallazgo Encuesta	Hallazgo Entrevistas	Brecha Identificada
Relevancia percibida	82% lo considera crítico	4/4 directivos lo consideran vital	Consenso alto, pero baja preparación
Cultura institucional	32% la califica como débil	"No hay una política formal" (E2)	Ausencia de cultura formalizada
Protocolos	43% dice que no existen	Divergencia entre directivos	Falta protocolo específico difundido
Capacitación	61% no ha recibido formación	No se mencionan programas específicos	Brecha formativa significativa
Coordinación	85% cita desarticulación	"Comunicación bilateral sin centralización"	Fragmentación operativa
Indicadores	43% dice que no existen KPIs	"No lo tenemos" (E4)	Ausencia de métricas específicas
Liderazgo	57% señala Riesgos, 32% Presidencia	Cada directivo señala área diferente	Liderazgo fragmentado

Fuente: Elaboración propia con base en triangulación de encuestas (n=28) y entrevistas (n=4) realizadas a Fiduprevisora S.A. (2025).

5 Análisis de la información del Riesgo Reputacional en la Fiduprevisora

De acuerdo con la información recolectada a través de las encuestas y entrevistas realizadas con la entidad, se identificaron los siguientes patrones de percepción y capacidad institucional, los cuales se categorizaron en porcentajes (%). Los resultados reflejan una alta conciencia del riesgo reputacional (85% de los colaboradores lo consideran crítico o muy relevante), pero una limitada capacidad de respuesta (solo 35% cuenta con protocolos formalizados), adicionalmente, la capacidad de respuesta se encuentra con una baja cobertura con un solo 25%, en la siguiente tabla se presenta de manera resumida esta información.

Tabla 2. Resultados de las encuestas con la Fiduprevisora

Categoría	Análisis Cuantitativo	Interpretación
Conciencia del riesgo	85% considera el riesgo como 'muy o críticamente relevante'	Existe una adecuada comprensión conceptual del riesgo reputacional en la organización.
Capacidad de respuesta	Solo 25% se considera bien preparado	Se evidencia una brecha entre percepción y preparación institucional.

Categoría	Análisis Cuantitativo	Interpretación
Protocolos formalizados	35% reporta contar con protocolos	Los mecanismos operativos no se encuentran estandarizados ni comunicados de manera efectiva.
Formación en gestión reputacional	60% no ha recibido capacitación	Déficit crítico en competencias organizacionales de respuesta ante crisis.

Fuente: Elaboración propia

6 Análisis de la Gestión del Riesgo Institucional

Conforme con la información recopilada, se identificó que existen falencias en la articulación con las diferentes áreas de la Fiduprevisora, en vista que, no fue posible evidenciar una coordinación entre las áreas de Riesgos, Jurídica y Comunicaciones. Por consiguiente, en caso de la ocurrencia de un evento de crisis reputacional, habría una limitación en la capacidad institucional para responder estos eventos, afectando la eficiencia de los procesos internos en la gestión del riesgo institucional, esta información se presenta de forma resumida en la siguiente tabla.

Tabla 3. Análisis de la coordinación interna de la Fiduprevisora

Factor Operativo	Situación Actual	Riesgo Asociado
Coordinación interáreas	Predomina la comunicación bilateral entre áreas sin centralización	Gestión reactiva frente a crisis reputacionales.
Protocolos de comunicación	Manual conocido solo por un área técnica	Inconsistencia en la aplicación de procedimientos oficiales.
Capacitación continua	Solo el 40% ha participado en formación	Baja preparación técnica ante amenazas reputacionales.

Fuente: Elaboración propia

7 Análisis Legal y Regulatorio

De acuerdo con lo establecido en la Circular Externa 029 de 2014 de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), las entidades que administran recursos de terceros (fiduciarias, comisionistas y sociedades administradoras) deben implementar un Sistema de Administración del Riesgo Operativo (SARO) que contemple mecanismos formales y documentados para la identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos reputacionales, en tanto estos constituyen una extensión del riesgo operativo. Por lo tanto, la norma exige que las organizaciones cuenten con

políticas, procedimientos y estructuras de gobernanza claramente definidas, que garanticen la respuesta oportuna y coordinada ante eventos que puedan comprometer la confianza del público, los clientes o las autoridades de supervisión.

A partir del análisis de la información recopilada y analizada, y de acuerdo con los resultados del trabajo de campo (sección 4), si bien Fiduprevisora S.A. cuenta con matrices generales de riesgos donde el componente reputacional está identificado, y opera un manual de comunicaciones que define voceros autorizados (confirmado en Entrevistas 1 y 3), la entidad no dispone de una política institucional específica y formalizada para la gestión diferenciada del riesgo reputacional, ni de un procedimiento o protocolo normalizado de respuesta ante crisis reputacionales que sea conocido transversalmente por los directivos (como evidencian las Entrevistas 2 y 4, donde los Vicepresidentes manifestaron desconocer la existencia de dicho protocolo). Esta conclusión se sustenta en los hallazgos triangulados de las 28 encuestas y las 4 entrevistas realizadas.

Desde la perspectiva de la ISO 31000:2018, esta situación implica que Fiduprevisora requiere de complementar los principios de integración del riesgo en todos los procesos organizacionales y procesos de mejora continua. Siguiendo los términos del Project Management Institute - PMI, la inexistencia de políticas y procedimientos específicos afecta la planificación del riesgo reputacional, limita la efectividad del análisis cualitativo y cuantitativo de riesgos, y reduce la capacidad de la organización para responder ante la materialización del escenario de riesgo.

Por tanto, en el presente documento se establecen las propuestas para los procesos de gestión del riesgo reputacional, siguiendo los lineamientos normativos mencionados y las herramientas tecnológicas operativas.

8 Metodología del Análisis del Riesgo ERM Aplicada

El análisis de riesgo se realizó a través de la metodología ERM (Enterprise Risk Management), que surge de la propuesta del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), esta se basa en la identificación, evaluación, tratamiento y monitoreo integral de los riesgos que pueden afectar la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos. Este enfoque se integra en todos los niveles organizacionales y busca una visión heurística o cuantitativa del riesgo, considerando los contextos internos y externos.

Para la valoración del riesgo reputacional, se aplicaron las siguientes etapas:

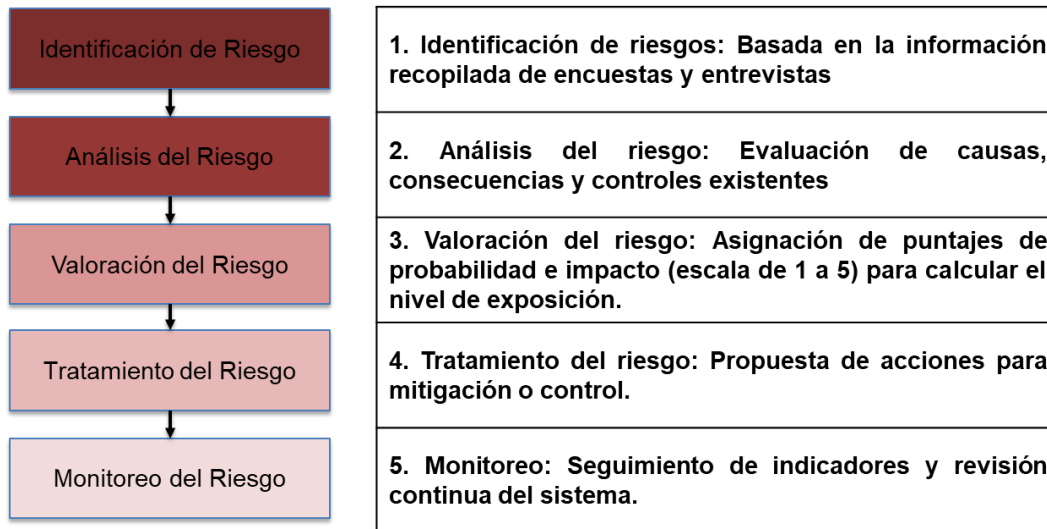


Ilustración 1. Metodología del análisis del riesgo.

Fuente: Elaboración propia

8.1 Escala de Valoración de Riesgos

El análisis del riesgo se realizó a partir de la siguiente tabla.

Tabla 4. Escala para la valoración del riesgo

Nivel	Probabilidad / Impacto	Descripción
1	Muy Bajo	Evento improbable o de consecuencias insignificantes.
2	Bajo	Ocurrencia ocasional, con impacto menor o fácilmente controlable.
3	Medio	Evento posible con afectación moderada en reputación o servicio.
4	Alto	Alta probabilidad de ocurrencia o impacto significativo en confianza institucional.

5	Muy Alto	Evento casi seguro o con afectación crítica a la imagen institucional.
----------	----------	--

Fuente: Elaboración propia

8.2. Matriz de Calor – Clasificación del Nivel de Exposición al Riesgo Reputacional

Para determinar el nivel de riesgo es necesario aplicar la formula

Ecuación 4. Índice de Salud Reputacional de manera extendida

$$R = P * I$$

Fuente: Elaboración propia.

Esta ecuación se aplica a través de la siguiente matriz.

Tabla 5. Matriz para determina el nivel de riesgo.

P \ I	1	2	3	4	5
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia. A partir de ISO 31000:2018 y COSO ERM (2017)

A partir de lo anterior, es necesario establecer los rangos que permitan determinar el nivel de riesgo. En este sentido, en la siguiente tabla se presenta la reclasificación correspondiente de dichos niveles.

Tabla 6. Clasificación del nivel de exposición y tratamiento requerido

Rango P x I	Nivel de Riesgo	Tratamiento Requerido
1 – 4	Bajo	Monitoreo rutinario; revisión semestral. No requiere intervención inmediata.
5 – 9	Moderado	Seguimiento periódico; controles preventivos reforzados; documentar en bitácora de riesgos.
10 – 15	Alto	Acción prioritaria; plan de mitigación con responsable directo y plazo definido; reporte al Comité de Riesgos.
16 – 25	Crítico	Intervención inmediata; activación del protocolo de crisis; escalamiento a Comité de Presidencia y Junta Directiva.

Fuente: Elaboración propia.

8.3 Matriz de Valoración Cuantitativa del Riesgo Reputacional

A continuación, se presenta la valoración cuantitativa de los principales riesgos reputacionales identificados, considerando sus componentes técnicos, operativos y legales. El nivel de exposición se calcula como el producto de la probabilidad (P) por el impacto (I).

Tabla 7. Valoración cuantitativa del riesgo

Categoría	Fuente Generadora y/o amenaza	Consecuencia	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo (PxI)
Técnica	Errores operativos en procesos fiduciarios	Pérdida de confianza y sanciones por parte de entes reguladores	4	5	20
Operativa	Fallas en la comunicación interna y externa	Afectación en la imagen pública y desinformación en medios	3	4	12
Legal	Incumplimiento de normativas SFC o falta de políticas formales	Multas, observaciones y deterioro de reputación institucional	4	5	20
Tecnológica	Ciberataques o divulgación de información sensible	Exposición mediática y pérdida de datos confidenciales	3	5	15
Reputacional política	Exposición mediática por factores políticos o de capital público	Asociación negativa con decisiones gubernamentales	3	4	12

Fuente: Elaboración propia

La valoración cuantitativa evidencia que los riesgos con mayor exposición corresponden a los ámbitos técnico y legal, con valores de 20, clasificados como **Riesgos Críticos** que requieren intervención y control prioritario.

9 Estrategias de Tratamiento del Riesgo

Las estrategias propuestas se alinean con los principios de mejora continua establecidos por la ISO 31000:2018, garantizando un enfoque proactivo, transversal y sostenible de la gestión del riesgo reputacional, como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 8. Estrategias del control y seguimiento del riesgo

Riesgo Prioritario	Estrategia de Mitigación	Responsable
Errores operativos	Implementar revisiones cruzadas y auditorías internas periódicas	Gerencia de Riesgos / Auditoría Interna
Incumplimiento normativo	Elaborar e implementar una Política Institucional de Gestión Reputacional	Dirección Jurídica / Alta Gerencia
Fallas comunicacionales	Actualizar manual de comunicación y realizar capacitaciones trimestrales	Oficina de Comunicaciones / Recursos Humanos
Ciberataques	Fortalecer seguridad digital con monitoreo continuo y respuesta ante incidentes	Dirección de Tecnología / Seguridad de la Información

Fuente: Elaboración propia

10 Propuesta de Fortalecimiento del Sistema de Gestión

A partir del análisis de la información, en el presente documento se propone realizar una gestión integrada del riesgo reputacional, siguiendo una serie de fases orientada en el fortalecimiento institucional en el conocimiento del riesgo a través del seguimiento y monitoreo de las amenazas generadoras de crisis reputacionales, del establecimiento de un comité de riesgo reputacional que se integre a la política de riesgo institucional y la continua capacitación y socialización del riesgo orientado a cerrar las brechas identificadas, de acuerdo con los estándares de las normas ISO 31000:2018 e ISO 22301:2019.

En la siguiente tabla se indican de manera resumida la información de la propuesta de implementación

Tabla 9. Propuesta de implementación del procedimiento de fortalecimiento institucional

Fase	Duración	Objetivo	Acciones Clave
Diagnóstico	0-3 meses	Identificar brechas estructurales	Constitución del Comité de Riesgo Reputacional y mapeo de stakeholders.

Fase	Duración	Objetivo	Acciones Clave
Desarrollo	3-6 meses	Diseñar capacidades institucionales	Implementar sistema de monitoreo, capacitación transversal y manual de crisis.
Operación	6-12 meses	Institucionalizar la gestión	Simulacros, auditorías semestrales y cultura organizacional reputacional.

Fuente: Elaboración propia

11 Estrategia Efectiva: Modelo Integral de Gestión Proactiva del Riesgo Reputacional (MIGPRR)

De acuerdo con la valoración del riesgo, las estrategias de tratamiento del riesgo y la propuesta de fortalecimiento del sistema de gestión del riesgo en el presente numeral, se presenta la estrategia para la gestión del riesgo reputacional, la cual debe ser integral y proactiva, basándose en los siguientes tres pilares.

11.1 Pilar de Gobierno y Estructura: Liderazgo Centralizado

La efectividad en la gestión del riesgo reputacional requiere una estructura de gobierno claramente definida y con autoridad ejecutiva (Institute of Risk Management - IRM, 2021,). La encuesta en Fiduprevisora reveló una "clara desconexión entre áreas" (Análisis de Entrevistas, 2025), confirmando la necesidad de este pilar.

- **Acción Concreta:** Establecer un **Comité de Riesgo Reputacional** con representación de Alta Dirección, Riesgos, Comunicaciones, Jurídica y Operaciones.
- **Base Normativa:** Este comité se alinea con el deber de la Alta Dirección de garantizar un sistema de control interno eficaz, incluyendo la gestión de riesgos (Superintendencia Financiera de Colombia [SFC], 2019, Circular Externa 029, Art. 4).

- **Integración del Comité en la estructura de gobierno existente:** El organigrama institucional de Fiduprevisora S.A. contempla una estructura compleja de comités: Comité de Presidencia (11 vicepresidencias), Comité de Riesgos, Comité de Auditoría, Comité de Ética, entre otros. El Comité de Riesgo Reputacional propuesto no operaría como un órgano independiente adicional, sino como un subcomité especializado del Comité de Riesgos existente, lo que evita duplicidades y facilita su institucionalización. Su conformación incluiría: (a) el Vicepresidente de Riesgos como coordinador; (b) el Director de Comunicaciones como secretario técnico; (c) representantes de Jurídica, SARLAFT, Negocios Fiduciarios y Desarrollo y Soporte Organizacional como miembros permanentes; y (d) la Presidencia en calidad de invitada permanente. Su creación formal requeriría una modificación al Reglamento Interno del Comité de Riesgos aprobada por Junta Directiva, trámite viable dentro de la fase de Cimentación del plan de implementación.

11.2 Pilar de Inteligencia y Monitoreo: Decisiones Basadas en Datos

De acuerdo con el análisis de la encuesta realizada la Fiduprevisora S.A. el 80% de los colaboradores de identificaron las redes sociales como una amenaza principal, lo que exige un sistema de vigilancia digital; en concordancia con lo anterior, se debe realizar el monitoreo del riesgo con métricas cuantitativas con niveles de alerta temprana (Deloitte, 2020). Esto se debe llevar a cabo de la siguiente manera:

- **Acción Concreta:** Implementar un **Sistema de Monitoreo Continuo** con un Dashboard ejecutivo que consolide indicadores en tiempo real.

- **Base Metodológica:** Se adopta el enfoque de la ISO 31000:2018, que establece que el monitoreo y la revisión críticos deben ser parte integral de todo el proceso de gestión del riesgo.

11.3 Pilar de Respuesta y Cultura: Capacidad Organizacional Resiliente

A partir del análisis de la encuesta realizada la Fiduprevisora S.A.,). Solo el 25% del personal de Fiduprevisora se siente "Bien" o "Muy preparado" para gestionar o atender un evento de crisis reputacional.

Conforme con lo indicado por Aaker (2014) La velocidad de respuesta es crítica en la gestión de crisis reputacionales. Las primeras 4 horas determinan el 60% del impacto final, es por ello, que se requiere de un programa masivo de capacitación para todas las áreas de entidad, integrándose dentro de las políticas de capacitación de gestión del riesgo de la institución. Por ello se establecen las siguientes acciones:

- **Acción Concreta:** Ejecutar un Plan de Formación Transversal y protocolos de respuesta por niveles de alerta y alarma con tiempos de actuación predefinidos (< 4 h para Alerta Temprana, < 2 h para Crisis Operativa).
- **Base Teórica:** La construcción de una cultura organizacional consciente del riesgo reputacional requiere programas de capacitación continuos y evaluables (Kaplan & Norton, 1996, p. 78).

12 Monitoreo del Riesgo Tecnológico

Para el monitoreo del riesgo se propone el desarrollo de un Dashboard (Tablero de Control) de Monitoreo y Gestión de Riesgo Reputacional, este prototipo es la materialización técnica del Pilar de Inteligencia y Monitoreo, siendo una herramienta de

apoyo a la decisión que activa flujos de trabajo, el cual cuente con parámetros y umbrales que permita llevar un control en tiempo real.

12.1 DASHBOARD de Riesgo Reputacional - FIDUPREVISORA S.A. (v2.0)

Desarrollar un DASHBOARD que contenga la Siguiete información:

A. ÍNDICE DE SALUD REPUTACIONAL (ISR)

Este contenga:

El nivel de alerta bajo conforma niveles o puntajes: 72/100

Barra de progreso diferencia los niveles de alerta con los siguientes colores:

Tabla 10. Niveles de Alerta y Alarma

Nivel	Alarma	Color
4	Crisis Reputacional Acción Inmediata	Red
3	Alerta Naranja – Acción Inmediata	Orange
2	Alerta Amarilla – Realizar control y seguimiento	Yellow
1	Alerta Verde - Continuar	Green

Fuente: Elaboración Propia

Se propone los siguientes parámetros:

- Sentimiento Global: 68% Positivo
- Volumen: 350 menciones (Umbral: 100/mes)
- Alcance: 2.5M personas (Umbral: 1M)
- Share of Voice: 24% vs Competencia

B. PANEL DE ALERTAS Y ACCIONES

BOTÓN NARANJA ALERTA NIVEL 3

- Tópico: 'Falla en portal FOMAG'
- Métrica Disparadora: >50 menciones en 1h con tono <40% positivo.
- Tiempo: 01:45h / Meta: <4h

Ejemplos

ACTIVAR PROTOCOLO NIVEL 3 y 4, convocado al comité de forma automática

C. ANÁLISIS DE TÓPICOS Y FUENTES

Que cuenta con una Nube de Palabras claves que permita identificar de manera temprana menciones sobre la Fiduprevisora, como, por ejemplo: **Falla Técnica –**

FOMAG – Pagos - Demora

Se propone realiza el Análisis de Fuentes por Sentimiento o Menciones:

- Twitter (45%): 40% Positivo
- Medios Tradicionales (30%): 75% Positivo
- Instagram (15%): 80% Positivo
- Facebook (10%): 35% Positivo

D. MÓDULO DE GESTIÓN DE CRISIS

Protocolo Activado: NIVEL 3 y 4

Checklist de Acciones:

Comunicaciones. Interna: **ENVIADA** (14:05)

Comunicaciones. Externa: **PENDIENTE**

Investigación Interna: **EN CURSO**

Escalación a VP: **PENDIENTE**

Que este contenga cuanto mínimo los siguientes botones: [ENVIAR COMUNICADO]
[CONVOCAR REUNIÓN]

E. KPIs DE DESEMPEÑO DEL SISTEMA

Tabla 11. Propuesta de KPI de desempeño

KPI	Actual	Meta	Tendencia	Responsable
Tiempo Respuesta	3.2 h	< 4.0 h	▼	Comité de Crisis
Tono Post-Crisis	68%	> 60%	▲	Comunicaciones
Retención de Clientes	98.5%	> 95%	▶	Negocios Fiduciarios
Menciones No Atendidas	2%	< 5%	▶	Gerencia de Riesgos

Fuente: Elaboración propia

Se presenta una imagen ilustrativa de lo que se espera del DASHBOARD interactivo.

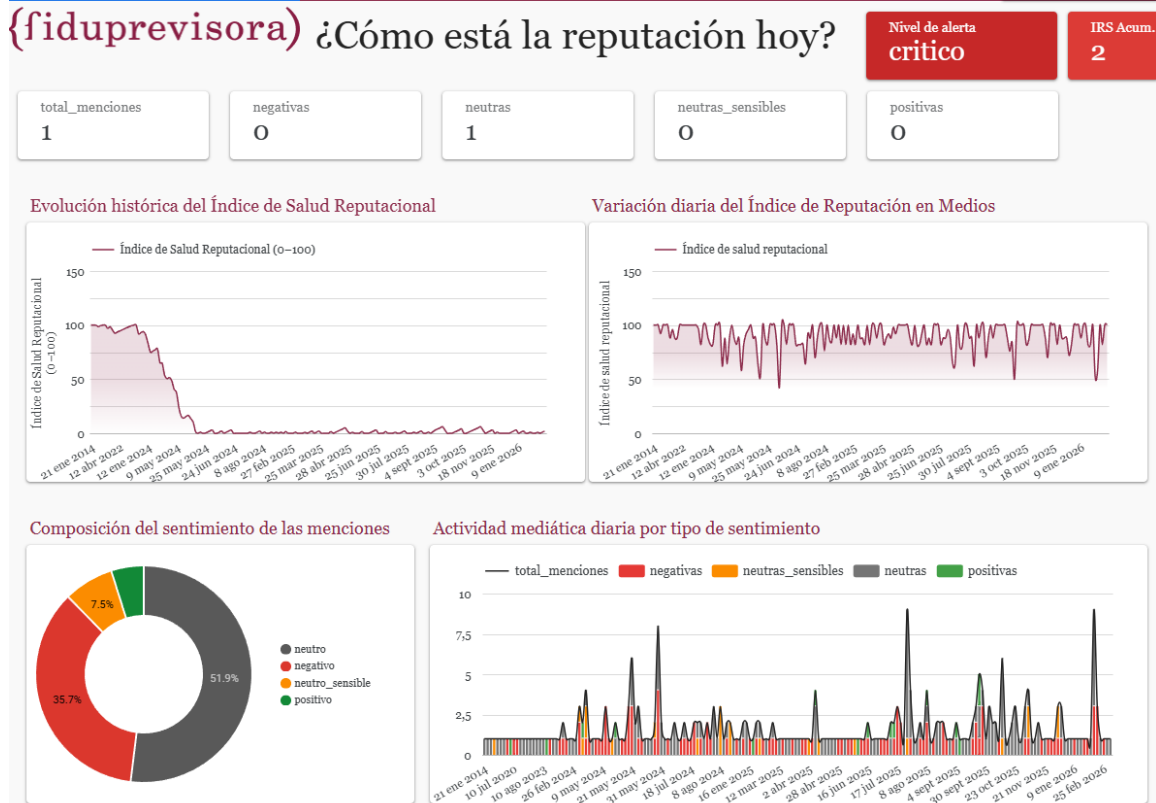


Ilustración 2. Imagen ilustrativa del Dashboard

Fuente: Generado con IA Gemini.

11.2 Explicación Técnica y Funcional del Prototipo

En el siguiente enlace se puede realizar la verificación de la herramienta tecnológica.

["https://lookerstudio.google.com/reporting/af8e66c9-4e80-40ef-8573-9f9b0e4b14b4"](https://lookerstudio.google.com/reporting/af8e66c9-4e80-40ef-8573-9f9b0e4b14b4)

A. Índice de Salud Reputacional (ISR):

- **¿Qué es?** Un indicador compuesto (scorecard) que agrega métricas clave en un solo valor. Se calcula mediante una fórmula ponderada.

- **Fórmula Propuesta:**

$$\begin{aligned}
 ISR = & (Ponderación_Sentimiento \times \%Sentimiento_Positivo) \\
 & + (Ponderación_Volumen \times Escalar(Volumen)) \\
 & + (Ponderación_Alcance \times Escalar(Alcance)) \\
 & + (Ponderación_SoV \times \%Share_of_Voice)
 \end{aligned}$$

- **Función:** Permite un diagnóstico rápido y seguimiento de tendencias. Un descenso del 10% en una semana activa una alerta estratégica.

B. Panel de Alertas y Acciones:

- **¿Qué es?** El motor de acción del prototipo. Transforma datos en acciones ejecutables.
- **Funcionamiento:** Las reglas de negocio predefinidas (ej: "SI volumen > 50 menciones Y tono < 40% positivo ENTONCES Alerta Nivel 1") disparan alertas automáticas. Los botones integrados (ej: "ACTIVAR PROTOCOLO") inician flujos de trabajo preconfigurados, como enviar notificaciones push a los miembros del comité vía correo o MS Teams/WhatsApp.
- **Función:** Reducir el tiempo de reacción y eliminar la improvisación.

C. Análisis de Tópicos y Fuentes:

- **¿Qué es?** La capa de analítica avanzada. Utiliza Procesamiento de Lenguaje Natural (NLP) para ir más allá del volumen e identificar *qué* se está diciendo y *dónde*.
- **Función:** Permite a Comunicaciones enfocar sus mensajes en los temas críticos y entender si una crisis nace en un nicho de Twitter o si ya se expandió a medios masivos.

D. Módulo de Gestión de Crisis:

- **¿Qué es?** Un sistema de ticketing o checklist integrado para la gestión de incidentes.
- **Funcionamiento:** Cuando se activa un protocolo, el sistema genera una lista de tareas asignadas a responsables. Estos marcan las acciones como completadas, generando un registro auditable y asegurando que ningún paso crítico se pase por alto.
- **Función:** Garantizar el cumplimiento de los protocolos y proveer trazabilidad total para lecciones aprendidas.

E. KPIs de Desempeño del Sistema:

- **¿Qué es?** El cuadro de mando para evaluar la eficacia de la propia gestión del riesgo reputacional.
- **Función:** Responder a la pregunta "¿Nuestra inversión en este sistema está dando resultados?". Mide la eficiencia (Tiempo Respuesta), efectividad (Tono Post-Crisis, Retención) y calidad del proceso (Menciones No Atendidas).

13 Plan de implementación: Ruta Crítica en 3 Fases de 12 Meses)

Este plan se ejecuta mediante la lógica de piloto, escalar, institucionalizar, priorizando la obtención de resultados tempranos que demuestren valor y generen adherencia organizacional, acorde con lo indicado en las buenas prácticas de gestión de proyectos (PMI, 2017).

12.1 Fase 1: Cimentación (Mes 0 – Mes 4)

Objetivo: Establecer los cimientos de gobernanza, validar el prototipo con un piloto y cerrar las brechas críticas más urgentes identificadas en el diagnóstico.

Tabla 12. Fase de Cimentación

Mes	Componente Estratégico	Acciones Concretas (¿QUÉ y CÓMO?)	Entregable / Hito	Responsable Primario
1	Gobernanza	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar y aprobar el acta de constitución del Comité de Riesgo Reputacional. 2. Nombrar formalmente a sus miembros y definir la periodicidad de reuniones (inicialmente quincenal). 	Acta de Constitución del Comité firmada por la Presidencia.	Alta Dirección
2	Prototipo (Piloto)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Configurar el Dashboard (MVP) con 2-3 fuentes de datos clave (ej: Twitter, RSS de medios nacionales). 2. Capacitar a los miembros del Comité en el uso básico del Dashboard. 	MVP del Dashboard en funcionamiento, con 1 reporte de prueba generado.	Gerencia de Riesgos / TI
3	Protocolos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Socializar y ajustar los Protocolos de Respuesta por Niveles (Nivel 1 y 2) con el Comité. 2. Realizar el Primer Simulacro de Mesa usando el Dashboard, enfocado en un escenario de alta probabilidad (ej: falla técnica reportada en redes). 	Protocolos oficializados en un documento de acceso común. Primer informe de lecciones aprendidas del simulacro.	Comité de Riesgo Reputacional

Mes	Componente Estratégico	Acciones Concretas (¿QUÉ y CÓMO?)	Entregable / Hito	Responsable Primario
4	Cultura	1. Diseñar e impartir el Módulo Básico de Capacitación (4 horas) a los jefes de área y líderes de comunicación. 2. Lanzar una campaña interna de comunicación sobre la importancia del riesgo reputacional.	80% de los jefes de área capacitados. Evidencia de la campaña interna (ej: intranet, correos).	Desarrollo Organizacional & Comunicaciones

Fuente: Elaboración propia

12.2 Fase 2: Escalamiento (Mes 5 – Mes 8)

Objetivo: Expandir las capacidades del sistema, integrarlo a más procesos organizacionales y desarrollar habilidades avanzadas en la primera línea de defensa.

Tabla 13. Fase de Escalamiento

Mes	Componente Estratégico	Acciones Concretas (¿QUÉ y CÓMO?)	Entregable / Hito	Responsable Primario
5-6	Prototipo (Escalado)	1. Integrar 2-3 nuevas fuentes de datos al Dashboard (ej: canal de quejas, métricas de atención al cliente, menciones en foros especializados). 2. Implementar el sistema de alertas automáticas vía correo/Teams.	Dashboard con al menos 5 fuentes de datos integradas. Sistema de alertas funcionando.	Gerencia de Riesgos / TI

Mes	Componente Estratégico	Acciones Concretas (¿QUÉ y CÓMO?)	Entregable / Hito	Responsable Primario
7	Protocolos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un Simulacro Integral que involucre a múltiples áreas, con un escenario complejo (ej: presunta irregularidad en un fondo). 2. Refinar los protocolos basados en las lecciones aprendidas. 	Segundo informe de simulacro con evaluación de tiempos de respuesta y efectividad.	Comité de Riesgo Reputacional
8	Cultura	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación masiva al 80% de los colaboradores en el módulo básico. 2. Desarrollar y publicar guías rápidas de actuación ("laminas") por área funcional. 	Certificados de capacitación masiva. Guías específicas por área publicadas en la intranet.	Desarrollo Organizacional

Fuente: Elaboración propia

12.3 Fase 3: Institucionalización (Mes 9 – Mes 12)

Objetivo: Integrar la gestión del riesgo reputacional en el ADN de la organización, asegurando su sostenibilidad a largo plazo y midiendo su impacto en el valor de la entidad.

Tabla 14. Fase de Institucionalización

Mes	Componente Estratégico	Acciones Concretas (¿QUÉ y CÓMO?)	Entregable / Hito	Responsable Primario
9-10	Gobernanza	<ol style="list-style-type: none"> 1. El Comité de Riesgo Reputacional pasa a reunirse mensualmente (estado de madurez). 	Reporte formal presentado a Junta. Minuta que evidencia la periodicidad mensual.	Alta Dirección

Mes	Componente Estratégico	Acciones Concretas (¿QUÉ y CÓMO?)	Entregable / Hito	Responsable Primario
		2. Presentar el primer Reporte Trimestral de Salud Reputacional a la Junta Directiva.		
11	Prototipo (ROI)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una auditoría interna del sistema para evaluar su eficacia y eficiencia. 2. Generar un reporte de ROI conceptual (ej: costo de implementación vs. potencial multa/éxodo de clientes evitado). 	Reporte de auditoría. Documento de análisis de ROI.	Auditoría Interna / Gerencia de Riesgos
12	Cultura & Mejora Continua	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lanzar un programa de reconocimiento a colaboradores que ejemplifiquen la protección de la reputación. 2. Actualizar y consolidar todos los protocolos en un Manual Único de Gestión Reputacional. 3. Realizar una encuesta de seguimiento para medir el cambio cultural. 	Programa de reconocimiento activo. Manual único publicado. Resultados de la encuesta de seguimiento comparados con la línea base.	Desarrollo Organizacional & Comité

Fuente: Elaboración propia

14 Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

El desarrollo de la presente consultoría permitió identificar y clasificar los principales factores de riesgo reputacional que afectan a Fiduprevisora S.A., evidenciando brechas significativas entre la conciencia institucional del riesgo y la capacidad operativa para gestionarlo. A partir de este diagnóstico, se estructuró una metodología de valoración que integra análisis cualitativo y cuantitativo, incluyendo la construcción del Índice de Salud Reputacional (ISR) como herramienta dinámica de monitoreo.

Asimismo, se diseñó un sistema integral de alertas tempranas y protocolos de respuesta alineados con el marco del SIAR y estándares internacionales como ISO 31000:2018 y COSO ERM, fortaleciendo la gobernanza y la articulación interáreas. La propuesta del Modelo Integral de Gestión Proactiva del Riesgo Reputacional (MIGPRR) consolida estos elementos en una arquitectura estructurada basada en tres pilares: gobierno, inteligencia y cultura organizacional.

De esta manera, la consultoría no solo cumplió con los objetivos planteados, sino que aportó una herramienta aplicable y escalable que permite a la entidad transitar de una gestión reactiva a un enfoque anticipatorio y resiliente frente al riesgo reputacional.

Se clasificaron los factores de riesgo reputacional de Fiduprevisora S.A. en cinco categorías principales: mediáticos, políticos, operativos, regulatorios y de fraude, sustentados en el diagnóstico empírico de 28 encuestas y 4 entrevistas a directivos (Objetivo 1).

Se estructuró una metodología de valoración basada en la matriz ERM (Probabilidad × Impacto) con escala 1-5 y rangos formalmente definidos (Bajo, Moderado, Alto, Crítico), complementada con el ISR como herramienta dinámica (Objetivo 2).

Se establecieron indicadores cuantitativos (ISR, tiempo de respuesta, tono post-crisis) y cualitativos (satisfacción de stakeholders, hallazgos regulatorios) incluyendo estimación de impacto económico y análisis ROI de 3,7:1 a 9,2:1 (Objetivo 3).

Se diseñó un protocolo de monitoreo basado en un Dashboard automatizado (v2.0) con alertas tempranas en cuatro niveles de severidad, integrado con cinco fuentes de datos digitales y métricas NLP (Objetivo 4).

Se creó un protocolo de respuesta y contingencias que define roles (Comité como subcomité del Comité de Riesgos), responsabilidades, flujos de comunicación y tiempo máximo de respuesta (< 4 horas) (Objetivo 5).

La integración plena del riesgo reputacional dentro del marco general de gestión del riesgo de Fiduprevisora S.A. queda planteada como recomendación de implementación futura, toda vez que su ejecución efectiva requiere decisiones de la Alta Dirección y la Junta Directiva que exceden el alcance de la presente consultoría académica

Recomendaciones

- **Gobernanza y Liderazgo Centralizado**
 - Establecer un Comité de Riesgo Reputacional con representación de Alta Dirección, Riesgos, Jurídica, Comunicaciones y Operaciones.
 - Formalizar una Política Institucional de Gestión del Riesgo Reputacional alineada con ISO 31000:2018, ISO 22301:2019 y la Circular 029 (SFC).

- **Implementación del Modelo MIGPRR**
 - Adoptar el Modelo Integral de Gestión Proactiva del Riesgo Reputacional (MIGPRR), basado en tres pilares:
 - Gobierno y estructura, Inteligencia y monitoreo y Respuesta y cultura organizacional

- **Desarrollo de Capacidades Institucionales**
 - Ejecutar un Plan de Formación Transversal en gestión reputacional con simulacros y protocolos de actuación por niveles de alerta (con tiempos de respuesta inferior a 4 horas)
 - Integrar la capacitación en el plan anual de desarrollo organizacional.

- **Sistema de Monitoreo Digital**
 - Desarrollar un Dashboard interactivo con indicadores clave (ISR, volumen de menciones, sentimiento, alcance, share of voice).
 - Activar flujos de trabajo automáticos ante alertas reputacionales (niveles 3 y 4).
 - Validar las ponderaciones del ISR mediante un Proceso Analítico Jerárquico (AHP) (Saaty, 1980) con un panel ampliado de expertos internos y externos.

- **Auditoría y Mejora Continua**
 - Realizar auditorías semestrales del sistema de gestión reputacional.
 - Establecer KPIs de desempeño (tiempo de respuesta, tono post-crisis, retención de clientes, menciones no atendidas) para evaluar la efectividad del sistema.

- Complementar el ISR con las dimensiones no digitales propuestas: encuestas de satisfacción presenciales semestrales, indicador de hallazgos regulatorios e indicador de clima reputacional interno.
- Integrar formalmente el riesgo reputacional dentro del Sistema Integral de Administración de Riesgos (SIAR) de la entidad, en cumplimiento de la Circular Externa 018 de 2021.

15 Referencias

- Aaker, D. A. (2014). *Aaker on branding: 20 principles that drive success*. Morgan James Publishing.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*.
- Deloitte. (2020). *Reputational risk management: A framework for responding*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. M. (2004). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*. FT Prentice Hall.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Institute of Risk Management (IRM). (2021). *A risk practitioner's guide to ISO 31000:2018*. IRM. <https://www.theirm.org>
- International Organization for Standardization (ISO). (2018). *ISO 31000:2018 risk management — Guidelines*. ISO. <https://www.iso.org/standard/65694.html>
- International Organization for Standardization (ISO). (2019). *ISO 22301:2019 security and resilience — Business continuity management systems — Requirements*. ISO. <https://www.iso.org/standard/75106.html>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Project Management Institute (PMI). (2021). *The standard for risk management in portfolios, programs, and projects*. Project Management Institute.

- Saaty, T. L. (1980). *The analytic hierarchy process: Planning, priority setting, resource allocation*. McGraw-Hill.
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2010). *Decreto 2555 de 2010*.
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2014). *Circular Externa 029 de 2014*. <https://www.superfinanciera.gov.co>
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2021). *Circular Externa 018 de 2021*.

16 Anexos

- **Anexo A.** Instrumento de Encuesta– Gestión del Riesgo Reputacional en Fiduprevisora (23 preguntas en 5 secciones).
- **Anexo B.** Transcripciones completas de las 4 sesiones de entrevistas semiestructuradas.