



**Impacto del riesgo reputacional en la industria fiduciaria colombiana: Caso
Fiduprevisora S.A.**

Ginna Paola Parodi Mancera

Raúl Fernando González Jiménez

Suly Alejandra Gaitán Adán

Universidad Ean

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas MBA

Bogotá, Colombia

16/04/2026

**Impacto del riesgo reputacional en la industria fiduciaria colombiana: Caso
Fiduprevisora S.A.**

Ginna Paola Parodi Mancera

Raúl Fernando González Jiménez

Suly Alejandra Gaitán Adán

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

Magíster en Administración de Empresas - MBA

Director (a):

Omar Alonso Patiño Castro

Modalidad:

Consultoría Profesional

Universidad Ean

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas MBA

Bogotá, Colombia

16/04/2026

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Dedicatoria

A nuestras familias, por ser el motor que nos impulsó en los momentos de mayor exigencia. A nosotros tres, por convertir el esfuerzo en logro, la incertidumbre en estrategia y el tiempo compartido en una experiencia transformadora. Este MBA es testimonio de lo que se construye en equipo.

Agradecimientos

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento al docente **Omar Alonso Patiño Castro**, director de nuestra consultoría profesional, por su acompañamiento riguroso, orientación estratégica y compromiso académico durante el desarrollo de este trabajo de grado. Su experiencia, claridad conceptual y capacidad para integrar enfoques metodológicos fueron fundamentales para la formulación de nuestra propuesta institucional.

Agradecemos profundamente a la **Universidad EAN**, por brindarnos un entorno académico innovador, exigente y transformador, que nos permitió fortalecer nuestras competencias profesionales y estratégicas. Extendemos este reconocimiento a **todos los docentes que hicieron parte del recorrido formativo en la Maestría en Administración de Empresas MBA**, por su dedicación, exigencia, generosidad intelectual y por fomentar una visión crítica y ética del liderazgo empresarial. Cada clase, proyecto y retroalimentación contribuyó a consolidar las bases de esta consultoría.

Reconocemos también el respaldo de nuestras familias, quienes, con paciencia, apoyo emocional y comprensión, hicieron posible la dedicación necesaria para culminar esta etapa académica. Este logro es también reflejo de su acompañamiento constante.

Finalmente, agradecemos a los funcionarios de **Fiduprevisora S.A.** que participaron en las entrevistas y encuestas, por su disposición, aportes valiosos y confianza en el proceso investigativo. Su perspectiva institucional enriqueció el diagnóstico y permitió construir una propuesta contextualizada y pertinente.

Resumen

Este trabajo de grado, desarrollado como consultoría profesional, aborda el impacto del riesgo reputacional en la industria fiduciaria colombiana, con énfasis en el caso de Fiduprevisora S.A. La reputación institucional, reconocida como un activo intangible estratégico, enfrenta desafíos crecientes en entornos regulados y altamente expuestos a la opinión pública. A partir de antecedentes normativos, financieros y reputacionales, se formula una política institucional integrando un modelo conceptual para estimar monetariamente este tipo de riesgo, integrando análisis operativo, financiero y temporal.

La consultoría adopta un enfoque mixto, combinando encuestas, entrevistas semiestructuradas y análisis documental. Los principales hallazgos evidencian rezagos en la gestión reputacional, baja claridad institucional sobre roles y herramientas, y oportunidades de mejora en la articulación interáreas. Como resultado, se propone formalizar una política institucional sobre Riesgo Reputacional, integrando indicadores, matrices de riesgo, simulacros y herramientas digitales, orientada a fortalecer la capacidad organizacional de anticipación, respuesta y recuperación.

Se concluye que la gestión estratégica del riesgo reputacional es clave para la sostenibilidad de entidades fiduciarias, especialmente aquellas con vocación pública. La propuesta metodológica busca ser replicable y adaptable a otras organizaciones del sector.

Palabras clave: riesgo reputacional, industria fiduciaria, Fiduprevisora, consultoría profesional, reputación institucional, gestión estratégica.

Abstract

This thesis, developed as a professional consultancy, addresses the impact of reputational risk in the Colombian trust industry, with emphasis on the case of Fiduprevisora S.A. Institutional reputation, recognized as a strategic intangible asset, faces growing challenges in regulated environments highly exposed to public opinion. Based on regulatory, financial, and reputational background, an institutional policy is formulated, integrating a conceptual model to estimate reputational risk in monetary terms, incorporating operational, financial, and temporal analysis.

The consultancy adopts a mixed approach, combining structured surveys, semi-structured interviews, and document analysis. The main findings reveal delays in reputational management, low institutional clarity regarding roles and tools, and opportunities for improvement in inter-area coordination. As a result, it is proposed to formalize an institutional policy on Reputational Risk, integrating indicators, risk matrices, drills, and digital tools aimed at strengthening the organizational capacity for anticipation, response, and recovery.

It is concluded that strategic management of reputational risk is key to the sustainability of trust entities, especially those with a public vocation. The methodological proposal seeks to be replicable and adaptable to other organizations in the sector.

Keywords: reputational risk, fiduciary industry, Fiduprevisora, professional consultancy, institutional reputation, strategic management.

Tabla de Contenido

Lista de Ilustraciones	11
Introducción	15
Objetivos	18
<i>Objetivo general</i>	18
<i>Objetivos específicos</i>	18
Justificación	19
Marco Institucional	21
Marco teórico, referencial y conceptual	32
<i>Marco teórico</i>	32
<i>Marco referencial</i>	36
<i>Marco conceptual</i>	39
Diseño Metodológico de la Consultoría	43
<i>Análisis PESTEL: Fiduprevisora S.A. Riesgo Reputacional</i>	43
<i>Análisis DOFA: Fiduprevisora S.A. Riesgo Reputacional</i>	45
<i>Encuesta Gestión del Riesgo Reputacional en Fiduprevisora S.A.</i>	47
<i>Entrevista Semiestructurada</i>	47
<i>Fases de la consultoría</i>	48
Diagnóstico Organizacional	49

<i>Diagnóstico a partir de encuestas sobre riesgo reputacional en Fiduprevisora S.A.</i>	<i>49</i>
<i>Diagnóstico a partir de Entrevistas de Gestión del Riesgo Reputacional en Fiduprevisora S.A.....</i>	<i>50</i>
<i>Análisis del Diagnostico Organizacional.....</i>	<i>52</i>
Propuesta de la Solución	54
<i>Diagnóstico institucional: base empírica de la metodología</i>	<i>54</i>
<i>Sustento institucional: alineación con referentes del sector financiero</i>	<i>55</i>
<i>Valor agregado, impacto organizacional y métricas de éxito</i>	<i>59</i>
Desarrollo Propuesta Estructura Política Riesgo Reputacional para Fiduprevisora S.A..	61
<i>1. Alcance</i>	<i>61</i>
<i>2. Objetivo.....</i>	<i>62</i>
<i>3. Alineación Estratégica</i>	<i>62</i>
<i>4. Marco Normativo</i>	<i>64</i>
<i>5. Definiciones Clave</i>	<i>66</i>
<i>6. Marco filosófico.....</i>	<i>67</i>
<i>7. Principios Rectores</i>	<i>69</i>
<i>8. Metodología de Gestión del Riesgo Reputacional</i>	<i>70</i>
<i>9. Roles y Responsabilidades</i>	<i>73</i>
<i>10. Indicadores de Seguimiento.....</i>	<i>74</i>
<i>11. Documentación y Actualización.....</i>	<i>76</i>

12. Esquema de Matriz de Riesgo Reputacional, propuesta de registro de riesgos reputacionales.....	78
13. Modelo Conceptual estimación monetaria del riesgo reputacional	80
Cronograma y Costos Asociados para la Implementación de Política de Riesgo Reputacional en Fiduprevisora S.A.	83
1. Propuesta de Cronograma.....	84
2. Estimación de Costos Asociados a la Propuesta.....	87
Conclusiones y Recomendaciones	91
Referencias	95
Anexos	105
A. Anexo. Formato Encuesta Gestión del Riesgo Reputacional en Fiduprevisora	105
B. Anexo. Tabulación encuestas	113
C. Anexo. Entrevistas Semiestructuradas Sobre Gestión Del Riesgo Reputacional En Fiduprevisora S.A.....	134

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Estructura organizacional Fiduprevisora S.A.....	25
Ilustración 2. <i>Análisis PESTEL: Fiduprevisora S.A. Riesgo Reputacional</i>	43
Ilustración 3. <i>Análisis DOFA: Fiduprevisora S.A. Riesgo Reputacional</i>	45
Ilustración 4. Formula Impacto Monetario Estimado	80
Ilustración 5. Encuesta Pregunta 1 Área o Dependencia	113
Ilustración 6. Encuesta Pregunta 2 Cargo del Encuestado.....	114
Ilustración 7. Encuesta Pregunta Ciudad donde labora	115
Ilustración 8. Encuesta Pregunta 3 Tiempo en la entidad.....	115
Ilustración 9. Encuesta 4 ¿Ha participado en la gestión de alguna crisis reputacional? .	116
Ilustración 10. Encuesta Pregunta 5 ¿Sabe quién lidera actualmente la gestión del riesgo reputacional en la entidad?	116
Ilustración 11. Encuesta Pregunta 6 ¿Qué tan relevante considera el riesgo reputacional para su área?.....	117
Ilustración 12. Encuesta Pregunta 7 ¿Cómo define el riesgo reputacional desde su rol?117	
Ilustración 13. Encuesta Pregunta 8 ¿Qué situaciones podrían afectar la reputación institucional desde su área?	118
Ilustración 14. Encuesta Pregunta 9 ¿Considera que existe una cultura institucional sólida frente al riesgo reputacional?.....	119
Ilustración 15. Encuesta Pregunta 10 ¿Qué tan clara considera la definición de riesgo reputacional en los manuales o políticas internas?	119

Ilustración 16. Encuesta Pregunta 11-1 Desde su perspectiva, ¿cuáles son los principales factores internos y externos que afectan actualmente la reputación de la Fiduprevisora? - Factores Internos	120
Ilustración 17. Encuesta Pregunta 11-2 Desde su perspectiva, ¿cuáles son los principales factores internos y externos que afectan actualmente la reputación de la Fiduprevisora? - Factores Externos.....	121
Ilustración 18. Encuesta Pregunta 12 ¿En qué espacios, canales o procesos se evidencian señales tempranas de riesgo reputacional en la entidad?	122
Ilustración 19. Encuesta Pregunta 13 Desde su experiencia, ¿cuáles considera que son los principales impactos que puede generar un riesgo reputacional en la Fiduprevisora? ..	123
Ilustración 20. Encuesta Pregunta 14 ¿Su área cuenta con protocolos específicos para gestionar riesgos reputacionales?	124
Ilustración 21. Encuesta Pregunta 15 ¿Existen indicadores definidos para anticipar riesgos reputacionales?.....	125
Ilustración 22. Encuesta Pregunta 16 ¿Con qué áreas coordina su equipo para gestionar riesgos reputacionales?	125
Ilustración 23. Encuesta Pregunta 17 ¿Qué fortalezas tiene su área para proteger la reputación institucional?	126
Ilustración 24. Encuesta Pregunta 18 ¿Qué mejoras propondría para fortalecer la gestión reputacional?	127
Ilustración 25. Encuesta Pregunta 19 ¿Conoce usted las herramientas disponibles para reportar un riesgo reputacional?	128

Ilustración 26. Encuesta Pregunta 20 ¿Qué tan frecuente se discute el riesgo reputacional en su equipo de trabajo?	129
Ilustración 27. Encuesta Pregunta 21 ¿Ha recibido formación específica sobre gestión reputacional en los últimos 12 meses?	130
Ilustración 28. Encuesta Pregunta 22 ¿Qué tan preparado se siente para actuar ante una crisis reputacional?	131
Ilustración 29. Encuesta Pregunta 23 ¿Qué acción concreta sugeriría para reducir el tiempo en que se materializa el daño reputacional en una entidad fiduciaria?	133

Lista de Tablas

Tabla 1. Normatividad colombiana aplicable a Fiduprevisora S.A	38
Tabla 2. Análisis Entrevista	51
Tabla 3. Análisis del Diagnostico Organizacional.....	52
Tabla 4. Pilares para la política de riesgo reputacional propuesta	59
Tabla 5. <i>Normativa nacional aplicable</i>	64
Tabla 6. <i>Normativa sector financiero (Superintendencia Financiera de Colombia)</i>	65
Tabla 7. <i>Estándares internacionales</i>	65
Tabla 8. Definiciones Clave	66
Tabla 9. <i>Descripción principios rectores.</i>	69
Tabla 10. Política Roles y Responsabilidades	73
Tabla 11. Política Indicadores de Seguimiento.....	74
Tabla 12. Herramientas para la gestión reputacional en entornos digitales	76
Tabla 13. Política Matriz de Riesgo Reputacional	78
Tabla 14. Componentes Modelo Conceptual Estimación Monetaria	80
Tabla 15. Fuentes de Información Modelo Conceptual de Estimación monetaria.....	82
Tabla 16. Escala de probabilidad cualitativa–cuantitativa - Modelo Conceptual de Estimación Monetaria	82
Tabla 17. Cronograma Fase 0: Diagnóstico y Construcción Documental (Semana 0–2) ...	84
Tabla 18. Cronograma Fase 1: Aprobación y Socialización Institucional (Semana 3–4)	85
Tabla 19. Cronograma Fase 2: Diseño de Instrumentos Operativos (Semana 5–7)	85

Tabla 20. Cronograma Fase 3: Capacitación y Simulacros (Semana 8–10)	86
Tabla 21. Cronograma Fase 4: Integración en Sistemas Institucionales (Semana 11–14). 86	
Tabla 22. Cronograma Fase 5: Seguimiento y Mejora Continua (Mensual / Trimestral)...	86
Tabla 23. Costos asociados al desarrollo de actividades.....	87
Tabla 24. Costos asociados a la implementación	87
Tabla 25. Comparativo de Plataformas ISO 31000.....	88
Tabla 26. Agencias en Colombia para la gestión reputacional en entornos digitales.....	89

Introducción

Este trabajo de grado, desarrollado en el marco de la Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Consultoría Profesional, se inscribe en la línea de investigación de consultoría organizacional con foco en la gestión estratégica de riesgos no financieros. La propuesta se orienta al fortalecimiento institucional de Fiduprevisora S.A., una sociedad fiduciaria de economía mixta que desempeña un rol clave en la administración de recursos públicos en Colombia.

La consultoría aborda el riesgo reputacional como un fenómeno transversal que incide directamente en la sostenibilidad, legitimidad y confianza institucional, especialmente en entidades con vocación pública. El planteamiento del problema parte del reconocimiento de la reputación como un activo estratégico que influye en la confianza de los grupos de interés, la captación de nuevos negocios y la estabilidad de los activos bajo administración.

A pesar de los altos estándares financieros y gerenciales de Fiduprevisora S.A., evidenciados en su calificación AAA en riesgo de contraparte otorgada por Value and Risk Rating (2025), la entidad enfrenta desafíos crecientes derivados de la exposición mediática, la percepción ciudadana y la gestión de crisis. En este contexto, la literatura especializada y los informes sectoriales coinciden en señalar que el riesgo reputacional, aunque de difícil cuantificación, puede generar consecuencias operativas, legales y financieras significativas (Charles Fombrun & Cees van Riel, 2004; Philippe Jorion, 2007; Superintendencia Financiera de Colombia, 2023).

Sin embargo, el sector fiduciario colombiano carece de mecanismos estandarizados para anticipar, medir y mitigar este tipo de riesgo, lo que limita la capacidad institucional de respuesta y adaptación. En este contexto surge la pregunta de investigación: ¿Cómo puede Fiduprevisora S.A. fortalecer su capacidad institucional para anticipar, estimar y gestionar el riesgo reputacional mediante una política integral basada en herramientas cuantitativas y cualitativas?

Aunque la entidad no cuenta actualmente con una definición formal del gap entre su capacidad reputacional actual y la deseada, el diagnóstico realizado evidencia síntomas claros de dicha brecha: ausencia de indicadores específicos, falta de protocolos unificados, roles poco definidos y limitada articulación interáreas. Estas condiciones generan

consecuencias medibles como tiempos de respuesta heterogéneos, exposición mediática no gestionada y percepciones ciudadanas fragmentadas. La consultoría identifica y caracteriza esta brecha, constituyéndose en el punto de partida para el diseño de una política institucional que permita cerrar progresivamente las diferencias entre la situación actual y el nivel de madurez reputacional requerido para una entidad que administra recursos públicos sensibles.

Para responder a esta necesidad, se propone una metodología mixta que combina encuestas, entrevistas semiestructuradas y análisis documental, con el fin de construir una política institucional replicable y contextualizada. El sustento institucional de la propuesta se apoya en ejercicios de benchmarking frente a entidades líderes del sector financiero colombiano como Bancolombia, BBVA y Davivienda, que han desarrollado modelos robustos de gestión reputacional integrados a sus sistemas de riesgos, comunicación estratégica y cultura organizacional.

Estas entidades demuestran que la reputación no solo se protege desde la gestión de crisis, sino que se construye desde la transparencia, la trazabilidad y la articulación interáreas. La consultoría busca adaptar estos aprendizajes al contexto fiduciario, proponiendo una política institucional que incluya indicadores, matrices de riesgo, simulacros y herramientas digitales.

Objetivos

Objetivo general

Formular una política institucional para la gestión del riesgo reputacional en Fiduprevisora S.A.

Objetivos específicos

- Analizar el impacto del riesgo reputacional en Fiduprevisora S.A. desde una perspectiva institucional.
- Proponer la incorporación de un modelo conceptual de estimación monetaria en la política institucional de gestión del riesgo reputacional.
- Presentar una estimación de costos asociados para la implementación efectiva de la política institucional de gestión del riesgo reputacional.

Justificación

En la industria fiduciaria colombiana, la reputación corporativa ha adquirido un papel estratégico como activo intangible que incide directamente en la sostenibilidad institucional, la confianza pública y la competitividad del sector. La Superintendencia Financiera de Colombia (2024) ha destacado la gestión reputacional como un componente clave para la estabilidad y el desempeño de las sociedades fiduciarias.

Fiduprevisora S.A., como entidad estatal representativa, ha mantenido altos estándares financieros y gerenciales, respaldados por su calificación AAA en riesgo de contraparte (Value and Risk Rating, 2025). No obstante, en un entorno altamente regulado y expuesto a la opinión pública, incluso las organizaciones con desempeño sobresaliente enfrentan desafíos reputacionales derivados de la percepción ciudadana, la cobertura mediática y la gestión de crisis institucionales.

La ausencia de mecanismos estandarizados para identificar, anticipar y mitigar el riesgo reputacional limita la capacidad de respuesta de las entidades fiduciarias ante eventos que puedan afectar su imagen institucional. Estas vulnerabilidades pueden traducirse en consecuencias operativas, legales y financieras, afectando la estabilidad de los activos bajo administración y la atracción de nuevos negocios.

En contraste, entidades líderes del sector financiero como Bancolombia, BBVA y Davivienda han desarrollado modelos robustos de gestión reputacional que integran indicadores, simulacros, trazabilidad digital y cultura organizacional. Esta tendencia

evidencia la necesidad de institucionalizar la gestión del riesgo reputacional en el sector fiduciario.

La presente consultoría contribuye directamente al fortalecimiento de la gestión reputacional en Fiduprevisora S.A., mediante el análisis de eventos críticos que han afectado su imagen institucional y la formulación de recomendaciones estratégicas. Estas recomendaciones están orientadas a ser integradas en la metodología institucional de identificación y mitigación del riesgo reputacional, con el fin de mejorar la capacidad de respuesta ante situaciones adversas.

Desde el punto de vista metodológico, la consultoría demostró su viabilidad operativa y académica gracias a la disponibilidad de fuentes públicas, el acceso a funcionarios clave de Fiduprevisora S.A. y la aplicación de instrumentos cualitativos y cuantitativos. Estos elementos permitieron consolidar una propuesta institucional contextualizada, pertinente y alineada con las dinámicas del sector fiduciario colombiano.

Esta consultoría se enmarca en la línea de Consultoría Organizacional del programa MBA, orientada al diseño de soluciones aplicadas que fortalezcan la capacidad institucional. En coherencia con este enfoque, la propuesta plantea una política integral de gestión del riesgo reputacional basada en diagnóstico, análisis estratégico y herramientas operativas. Su implementación es viable en términos de tiempo, acceso y recursos, dado que el cronograma, las fases progresivas y los costos estimados permiten integrar la política de manera gradual a los sistemas existentes de Fiduprevisora S.A.

Marco Institucional

Fiduprevisora S.A. es una sociedad fiduciaria de naturaleza mixta, de carácter indirecto y del orden nacional, vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Fue creada para contribuir al desarrollo económico del país administrando recursos públicos sensibles. Esos incluyen fondos de pensiones, programas educativos y proyectos sociales. Su gestión se caracteriza por la transparencia con la prestación de servicios innovadores y confiables (Fiduprevisora S.A., 2023) se ha consolidado como una de las principales entidades financieras en la administración de recursos públicos generando mayor confiabilidad frente a los colombianos.

Esta entidad, bajo la supervisión de la Superintendencia Financiera de Colombia, regula el funcionamiento de todas las sociedades fiduciarias. A través de circulares externas y normas específicas, este organismo exige altos estándares en materia de cumplimiento, control interno y administración de riesgos (Superintendencia Financiera de Colombia, 2021). La combinación de su naturaleza con participación pública y privada permite que opere bajo criterios de eficiencia financiera y con un compromiso intrínseco hacia la transparencia y rendición de cuentas. Esta doble naturaleza se escalona en una estrategia de valor agregado respondiendo a necesidades del estado y cumplir necesidades del mercado financiero privado (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2022).

La industria fiduciaria en Colombia constituye un pilar fundamental del sistema financiero. Su finalidad es canalizar y administrar patrimonios autónomos, separando los recursos del fideicomitente de los de la fiduciaria y brindando seguridad en la gestión

(Superintendencia Financiera de Colombia, 2023). Este sector, sobre todo en el caso de naturaleza pública, tiene retos más grandes que exigen transparencia y ética empresarial, cumplimiento normativo y mantener la confianza de los colombianos, al manejar recursos que afectan a toda la comunidad como pensiones de los maestros o dinero dirigido a programas sociales, de esto se desliga una denominación de Riesgo reputacional.

Actualmente Fiduprevisora S.A. enfrenta grandes retos como institución, entre ellos reflejar su carácter estratégico como entidad fiduciaria del Estado. Su rol va más allá de la administración financiera: representa un compromiso con la sociedad, la protección de recursos públicos y la construcción de confianza en el sistema. Su sostenibilidad futura dependerá de la capacidad para responder a los retos de transparencia, eficiencia y legitimidad, en un entorno cada vez más exigente y vigilado (Superintendencia Financiera de Colombia, 2023; Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2018).

Fiduprevisora S.A. es una sociedad fiduciaria colombiana con más de tres décadas de trayectoria en la administración de recursos públicos y privados. Constituida en 1984 como parte de una estrategia estatal para gestionar el Fondo Nacional de Calamidades (Fiduprevisora S.A., 2025), la empresa nació con el propósito de administrar eficientemente los recursos destinados a atender emergencias nacionales. Desde entonces, ha evolucionado hasta convertirse en una de las fiduciarias más relevantes del país, consolidando su papel como agente estratégico en el desarrollo económico y social de Colombia.

Misión

Fiduprevisora S.A. tiene como misión administrar con eficiencia, transparencia y responsabilidad los recursos confiados por sus clientes, contribuyendo al desarrollo del

país mediante soluciones fiduciarias innovadoras, seguras y alineadas con los principios de buen gobierno corporativo.” (Fiduprevisora S.A., 2025)

Visión

La visión de la entidad es ser reconocida como la fiduciaria líder en Colombia, destacándose por su excelencia operativa, su compromiso con el bienestar colectivo y su capacidad de adaptación a los desafíos del entorno financiero y social.” (Fiduprevisora S.A., 2025)

Estructura organizacional

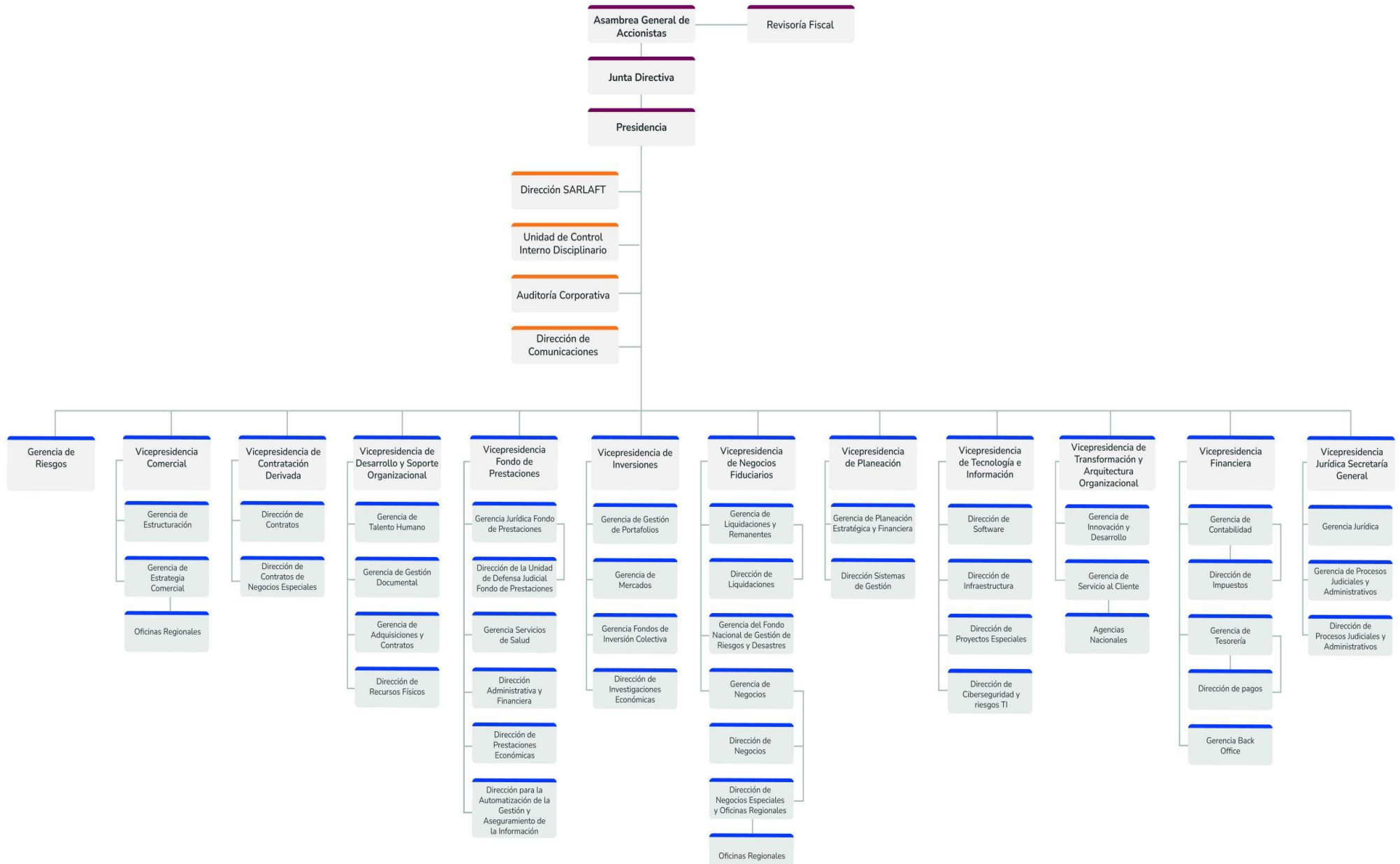
La estructura organizacional de Fiduprevisora S.A., se tomó directamente de su página web sección *Quiénes Somos*, (2025), nos muestra que está diseñada para responder a las exigencias de un entorno fiduciario complejo y regulado. La empresa cuenta con una Junta Directiva como órgano superior de gobierno, seguida por una Gerencia General que coordina las áreas estratégicas. Entre sus dependencias destacan:

- Gerencia de Servicios de Salud
- Dirección de Gestión Administrativa y Financiera
- Dirección de Planeación Estratégica
- Dirección de Sistemas de Información
- Dirección de Gestión Territorial
- Oficina Asesora de Comunicaciones
- Dirección de Participación Social

Esta arquitectura organizacional permite una gestión descentralizada, con presencia en distintas regiones del país, especialmente en el marco del modelo de salud del Fondo de

Prestaciones Sociales del Magisterio (FOMAG), donde Fiduprevisora S.A. actúa como operador fiduciario.

Ilustración 1 Estructura organizacional Fiduprevisora S.A.



Nota: Obtenida de la página web Fiduprevisora S.A, (2025)

Reseña histórica

Fiduprevisora S.A. inició operaciones en 1984 mediante el Decreto Extraordinario 1547, que creó el Fondo Nacional de Calamidades y autorizó a La Previsora S.A. Compañía de Seguros, junto con otras entidades públicas, a conformar una sociedad fiduciaria encargada de administrar dichos recursos. En 1985, se consolidó como la primera fiduciaria pública no bancaria del país bajo el nombre Fiduciaria La Previsora Ltda., orientando su gestión hacia la atención de emergencias y la administración de contratos sociales, como los suscritos con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF).

A lo largo de su trayectoria, Fiduprevisora ha asumido responsabilidades de alto impacto institucional. En 1990 recibió la administración del Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio (FOMAG), uno de sus principales contratos vigentes. En 1994 transformó su naturaleza jurídica en sociedad anónima, modernizó sus sistemas y amplió su portafolio con fondos de solidaridad y carteras colectivas de inversión.

Durante el año 2000 renovó su imagen corporativa y obtuvo certificaciones en sistemas de calidad ISO. En este periodo también lideró procesos de liquidación de empresas públicas como Telecom, Inravisión y Adpostal, consolidando su papel como instrumento del Estado en procesos de reorganización institucional.

En la última década, ha diversificado su gestión con proyectos de alto impacto social como Colombia Mayor, FOPEP y el Fondo Colombia en Paz. Ha administrado recursos pensionales de Ecopetrol, liderado la liquidación del Instituto de Seguros Sociales (ISS) y Caprecom, y gestionado el nuevo modelo de salud para el magisterio. Además, fortaleció su presencia territorial y lanzó en 2017 su estrategia de responsabilidad social denominada "Fidusocial".

Con más de 39 años de experiencia, Fiduprevisora se ha consolidado como la principal fiduciaria pública de Colombia (Fiduprevisora S.A., 2025).

Posición en el mercado

Fiduprevisora S.A. ocupa una posición destacada en el mercado fiduciario colombiano. Como sociedad de economía mixta adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, es una de las pocas fiduciarias con capital público, lo que le confiere un rol estratégico en la ejecución de políticas sociales y económicas, especialmente en programas como Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio (FOMAG), Colombia Mayor y Obras por Impuestos. Su reputación institucional se ha consolidado gracias a la calificación AAA en riesgo de contraparte, otorgada por la firma Value and Risk Rating, que destaca su estructura patrimonial sólida, calidad gerencial, capacidad operativa y control de riesgos (Value and Risk Rating, 2025).

En términos de participación de mercado, Fiduprevisora S.A. gestiona más de \$7 billones en activos fiduciarios, lo que la posiciona como una de las principales administradoras de recursos públicos en Colombia. Solo en el primer semestre de 2025, los Fondos de Inversión Colectiva bajo su gestión crecieron un 22,21 %, pasando de \$4,5 billones a \$6,9 billones, reflejando una estrategia sólida y responsable en la administración de recursos (En Clave Económica, 2025). Este desempeño ha sido posible gracias a su enfoque institucional en transparencia, cumplimiento normativo y eficiencia operativa, lo que ha fortalecido la confianza de entidades gubernamentales, clientes institucionales y usuarios finales.

Sector económico

Fiduprevisora S.A. pertenece al sector financiero colombiano, específicamente al subsector de servicios fiduciarios. Este segmento se encarga de la administración profesional de patrimonios autónomos, fondos especiales y recursos públicos o privados bajo contratos fiduciarios, conforme a lo establecido en el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y en el Decreto 2555 de 2010 (Unidad de Proyección Normativa y Estudios de Regulación Financiera – URF, 2025). La actividad fiduciaria está regulada por la Superintendencia Financiera de Colombia, que supervisa el cumplimiento normativo, la gestión de riesgos y la protección del consumidor financiero (Superintendencia Financiera de Colombia, 2025). En el caso de Fiduprevisora S.A., su naturaleza jurídica como sociedad de economía mixta la vincula institucionalmente al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, lo que le confiere un rol estratégico en la ejecución de políticas públicas y programas sociales de alto impacto.

Productos y servicios

Fiduprevisora S.A. ofrece una amplia gama de productos fiduciarios, entre los que se destacan:

- Fideicomisos de administración: para el manejo de recursos públicos y privados.
- Fideicomisos de garantía: utilizados en proyectos de infraestructura y financiación.
- Fideicomisos de inversión: para la gestión de portafolios financieros.
- Fideicomisos de pensiones: administración de fondos previsionales.
- Fideicomisos de salud: gestión de recursos del sistema de salud del magisterio.

- Liquidación de entidades: apoyo en procesos de cierre y reorganización empresarial.
- Servicios de interventoría y auditoría fiduciaria.

Estos productos están diseñados para atender las necesidades de entidades públicas, empresas privadas, organizaciones sociales y ciudadanos, con un enfoque en eficiencia, legalidad y sostenibilidad.

Análisis competitivo (posición en el mercado)

Según cifras del sector publicadas por Asofiduciarias (2025), las sociedades fiduciarias administran billones de pesos en negocios fiduciarios y Fondos de Inversión Colectiva, consolidando un mercado altamente competitivo y regulado. Dentro de este ecosistema, Fiduprevisora S.A. se destaca por su naturaleza estatal y por administrar recursos públicos de alto impacto social, especialmente los asociados al FOMAG. Su calificación AAA, ratificada por octavo año consecutivo, evidencia su solidez financiera y reputacional en el mercado fiduciario colombiano.

Esta posición le otorga una ventaja competitiva en términos de confianza institucional, pero también una mayor exposición reputacional debido al escrutinio público y a la sensibilidad de los recursos administrados.

Comparación con otras fiduciarias del sector

Los informes comparativos de la Superintendencia Financiera de Colombia muestran que las fiduciarias privadas líderes como Fiduciaria Bancolombia, Fiduciaria Bogotá y Davivienda Fiduciaria presentan modelos más maduros de gestión del riesgo, con estructuras robustas de monitoreo, indicadores y herramientas tecnológicas avanzadas para la administración de activos y la gestión reputacional.

En contraste, Fiduprevisora, aunque sólida en términos financieros y de cumplimiento, enfrenta brechas en:

- madurez metodológica en gestión reputacional,
- estandarización de protocolos,
- herramientas de monitoreo digital,
- articulación interáreas para la gestión de crisis.

Sin embargo, su rol como administradora de recursos públicos la posiciona como un actor estratégico que debe adoptar estándares similares a los de las fiduciarias líderes del sector privado.

Rol estratégico de Fiduprevisora en el ecosistema público-financiero

Más allá de su descripción institucional, Fiduprevisora cumple un rol estratégico en el sistema fiduciario colombiano:

- Administra recursos públicos esenciales para sectores como educación, salud y proyectos sociales, lo que amplifica su responsabilidad reputacional.
- Actúa como puente entre el Estado, los beneficiarios y la ciudadanía, siendo un referente de transparencia y confianza en la gestión de recursos públicos.
- Su calificación AAA y certificaciones ASG fortalecen su posicionamiento como entidad confiable y alineada con estándares internacionales de sostenibilidad y buen gobierno.
- Su desempeño impacta directamente la percepción del Estado en materia de eficiencia, transparencia y cumplimiento.

Este rol estratégico exige un modelo de gestión del riesgo reputacional robusto, preventivo y articulado, alineado con las mejores prácticas del sector financiero.

Marco teórico, referencial y conceptual

Marco teórico

Enfoques sobre el riesgo en entidades financieras

El riesgo en entidades financieras ha sido ampliamente estudiado desde perspectivas económicas, organizacionales y regulatorias. Según Jorion (2007), el riesgo financiero implica la posibilidad de que una organización experimente pérdidas debido a factores internos o externos. En Colombia, la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) clasifica los riesgos en categorías como crédito, mercado, liquidez, operacional, legal, de conductas y reputacional, dentro del marco del Sistema Integral de Administración de Riesgos (SIAR), el cual establece lineamientos para su identificación, medición, control y monitoreo (Superintendencia Financiera de Colombia, 2023).

Teorías sobre reputación institucional

La reputación institucional se entiende como un activo intangible que refleja la percepción pública sobre la credibilidad, transparencia y desempeño de una organización. Fombrun y Van Riel (2004) proponen que la reputación es resultado de una combinación de identidad corporativa, comunicación estratégica y percepción de los stakeholders, construida y gestionada a través del tiempo. En este marco, destacan la importancia de la transparencia, la confianza y la conexión emocional entre la empresa y sus públicos, además de mostrar cómo una gestión reputacional sólida puede influir positivamente en los resultados financieros y sociales, al fortalecer el vínculo con los grupos de interés y generar legitimidad sostenida (Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. M., 2004; Godoy, 2017).

Godoy (2017), por su parte, plantea que las organizaciones modernas no operan de forma aislada ni exclusivamente para generar utilidades. Están inmersas en redes sociales complejas donde diversos actores —clientes, empleados, proveedores, medios, reguladores, comunidades— tienen el poder de fortalecer o dañar la reputación corporativa, ya que controlan recursos clave como legitimidad, talento, insumos o capital. Además, propone que el riesgo reputacional no debe ser tratado como un evento aislado, sino como un fenómeno sistémico que puede afectar la competitividad, la sostenibilidad y la legitimidad de la organización. Ignorar o subestimar a los stakeholders genera puntos ciegos que pueden derivar en crisis reputacionales profundas. Por ello, recomienda herramientas como: diagnosticar vulnerabilidades reputacionales, diseñar estrategias de comunicación ética y proactiva, fortalecer la relación con stakeholders desde la transparencia y la corresponsabilidad, y anticipar escenarios de riesgo competitivo vinculados a la reputación.

Riesgo reputacional como riesgo sistémico

El riesgo reputacional, lejos de ser únicamente una categoría aislada, se configura como una dimensión transversal que no solo puede emerger como resultado de otros riesgos como el legal, operativo o de mercado, sino que también posee la capacidad de amplificarlos, intensificando sus efectos negativos sobre la organización. Power (2007) expone que la reputación cumple la función de un verdadero “sensor social”, sensible a deslices en la gestión, escándalos públicos o crisis de confianza, reaccionando ante eventos que comprometen la percepción social e institucional de la organización.

En el contexto específico de las entidades fiduciarias estatales, el riesgo reputacional adquiere una relevancia crítica. Una actuación inapropiada, una comunicación deficiente o incidentes mediáticos negativos pueden erosionar la confianza de clientes,

beneficiarios, autoridades reguladoras y otros grupos de interés clave. Esto no solo dificulta la atracción y retención de nuevos negocios, sino que puede derivar en pérdidas económicas, disminución del valor patrimonial, restricciones regulatorias y la imposibilidad de participar en futuras licitaciones o contratos. Además, afecta la sostenibilidad institucional, pues la reputación representa un activo fundamental al generar ventajas competitivas, fortalecer vínculos con stakeholders y asegurar la continuidad de la entidad a largo plazo.

Gestión del riesgo reputacional en el sector público

La gestión del riesgo reputacional en el sector público requiere un enfoque preventivo, participativo y transparente. Autores como Kuhlmann (2016) y Bouckaert (2016) proponen modelos de gobernanza que integran la rendición de cuentas, la comunicación estratégica y la cultura organizacional como pilares fundamentales para fortalecer la confianza ciudadana y la legitimidad institucional. Estos modelos promueven una gestión pública más transparente y participativa, donde el diálogo con los distintos grupos de interés y la responsabilidad ética forman la base para consolidar relaciones de confianza duraderas.

Según Gasperín (2015), la mayoría de las instituciones carecen de una cultura sólida respecto al riesgo reputacional, lo que las hace vulnerables ante crisis que podrían evitarse si se reconociera la reputación como un activo institucional estratégico. Por ello plantea:

- **La reputación como bien intangible:** Se plantea que activos como la confianza, la imagen y la credibilidad deben ser gestionados con el mismo rigor que los activos financieros o físicos.

- **Cultura institucional proactiva:** Propone una cultura organizacional que integre autoprotección, competencia y defensa reputacional como parte de la gestión cotidiana.
- **Modelo de gestión estratégica:** Introduce el concepto de un Comité Estratégico Permanente de Gestión Institucional, que articula comunicación, seguridad institucional y manejo de crisis desde una perspectiva anticipatoria.
- **Secuencia de vulnerabilidades:** El riesgo reputacional se conecta con una cadena de eventos previos como problemas, conflictos, emergencias y situaciones críticas. Por ello, debe gestionarse desde etapas tempranas.
- **Aceptabilidad social:** La reputación no solo protege a la institución, sino que le permite “seguir haciendo lo que hace” con legitimidad ante sus públicos.

En el contexto colombiano, la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) establece requisitos estrictos para las entidades fiduciarias, obligándolas a implementar sistemas integrales de monitoreo, respuesta y fortalecimiento del riesgo reputacional, como elementos clave dentro de sus estrategias globales de gestión de riesgos (Superintendencia Financiera de Colombia, 2020). Estas disposiciones buscan mitigar el impacto negativo de posibles contingencias sobre la imagen institucional, promover la transparencia en la administración de recursos fiduciarios y garantizar la sostenibilidad institucional a largo plazo (Asofiduarias, 2017). Así, la integración de prácticas de gobernanza efectiva con mecanismos regulatorios robustos permite a las entidades fiduciarias mantener la confianza de sus stakeholders y asegurar una operación estable y legítima.

Marco referencial

El marco normativo regulatorio colombiano que gobierna a las sociedades fiduciarias se estructura sobre dos entes regulatorios diferentes y que manejan dos ejes sectoriales: la supervisión prudencial del sistema financiero (a cargo de la Superintendencia Financiera de Colombia, SFC) y la protección de consumidores, competencia y datos personales (competencias de la Superintendencia de Industria y Comercio, SIC). En forma financiera, el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero (EOSF) y su desarrollo en el Decreto 2555 de 2010 consolidan reglas de autorización, gobierno corporativo, revelación y gestión de riesgos para el negocio fiduciario. Complementariamente, el régimen del consumidor financiero Ley 1328 de 2009 fija principios de transparencia, trato justo, información clara y el funcionamiento del Defensor del Consumidor Financiero para entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia (Congreso de Colombia, 2009). Desde la perspectiva de la SIC, el Estatuto del Consumidor Ley 1480 de 2011, la normativa general de protección de datos Ley 1581 de 2012 y el habeas data financiero Ley 1266 de 2008 establecen lineamientos sobre tratamiento lícito de la información personal, prácticas comerciales y protección de los usuarios (Congreso de Colombia, 2008; 2011; 2012), mientras que la Ley 256 de 1996 regula la competencia desleal (Congreso de Colombia, 1996). Estos entes normativos se articulan con circulares y guías técnicas de la Superintendencia Financiera de Colombia (p. ej., administración de riesgos y SAGRILAFT), que abdican responsabilidades en la prevención de LA/FT/FPADM (Lavado de Activos, Financiación del Terrorismo y Financiación de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva) y los riesgos asociados.

El negocio fiduciario en Colombia se basa en la constitución de patrimonios autónomos, lo que separa los recursos del fideicomitente de los de la sociedad fiduciaria. Bajo este

esquema, las fiduciarias desarrollan finalidades de administración, inversión, garantía y otras, con salvaguardas prudenciales y de revelación. El Decreto 2555 de 2010 y el EOSF delimitan la naturaleza de las actividades fiduciarias, los requisitos de operación y la supervisión por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2010; Congreso de Colombia, 1993). Este conjunto normativo impulsa prácticas y disciplinas obligatorias en el mercado, promueve la transparencia institucional y requiere eficiencia en control y gestión de riesgos.

La Superintendencia Financiera de Colombia reconoce, los riesgos de crédito, mercado, liquidez, operacional, legal y de conducta, entre otros. El riesgo reputacional se refiere a la probabilidad de que una entidad experimente pérdidas debido al daño de su imagen, la generación de percepciones negativas o la difusión de información desfavorable, sin importar si esta es cierta o no. Dichas situaciones pueden impactar en la confianza de los clientes, disminuir los ingresos o derivar en procesos judiciales. Al ser un riesgo de carácter transversal, puede originarse o intensificarse por fallas en los procesos internos, sanciones de tipo legal, incumplimientos normativos o hechos vinculados con LA/FT/FPADM. Las directrices de ISO 31000:2018, piden que su administración debe integrarse al gobierno corporativo y a la gestión de grupos de interés (International Organization for Standardization, 2018), siguiendo un ciclo de identificación, análisis, evaluación, tratamiento y monitoreo.

Fiduprevisora S.A. al ser una sociedad de economía mixta, de orden nacional, vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, que gestiona recursos públicos y privados de alto impacto social, eleva las expectativas de transparencia, eficiencia y rendición de cuentas (Fiduprevisora S.A., 2025). La condición de principal fiduciaria pública del país acentúa la exposición al riesgo reputacional con una incidencia más fuerte a nivel social,

por lo que requiere de estrategias de control interno y de gestión del riesgo reputacional especialmente fuertes, alineados con la regulación financiera EOSF y Decreto 2555, la protección del consumidor financiero Ley 1328 y la normativa transversal de la SIC Habeas Data Financiero (Congreso de Colombia, 1993 ;Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2010; Congreso de Colombia, 2009; Congreso de Colombia, 2008).

A continuación, se presenta el marco normativo que afecta directamente la operatividad de Fiduprevisora S.A:

Tabla 1. Normatividad colombiana aplicable a Fiduprevisora S.A

Norma	Autoridad Nacional	Descripción Corta
Decreto Extraordinario 1547 del 21 de junio de 1984 (Presidencia de la República de Colombia, 1984)	Presidencia de la República de Colombia	Administrar los recursos del Fondo Nacional de Calamidades, cómo Previsora S.A.
Ley 91 de 1989 (Congreso de Colombia, 1989)	Ministerio de Educación Ministerio de Hacienda	Crea el Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio (FOMAG) y ordena que sus recursos sean administrados por una entidad fiduciaria estatal o de economía mixta con más del 90% de capital público
Contrato de Fiducia Mercantil (Ministerio de Educación Nacional, 1990)	Ministerio de Educación	Para administrar los recursos del Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio (FOMAG)
Decreto 663 de 1993 (EOSF) (Congreso de Colombia, 1993)	Superintendencia Financiera de Colombia	Estatuto Orgánico del Sistema Financiero: reglas generales para fiduciarias

Ley 256 de 1996 (Congreso de Colombia, 1996)	Superintendencia de Industria y Comercio	Régimen de competencia desleal
Ley 1266 de 2008 (Congreso de Colombia, 2008)	Superintendencia Financiera de Colombia / Superintendencia de Industria y Comercio	Habeas data financiero y reporte a centrales de riesgo
Ley 1328 de 2009 (Congreso de Colombia, 2009)	Superintendencia Financiera de Colombia	Estatuto del Consumidor Financiero: transparencia y Defensor del Consumidor
Decreto 2555 de 2010 (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2010)	Ministerio de Hacienda – Superintendencia Financiera de Colombia	Compilación normativa sector financiero; supervisión fiduciaria
Decreto 4886 de 2011 (Presidencia de la República de Colombia, 2011)	Superintendencia de Industria y Comercio	Modifica la estructura y funciones de la Superintendencia de Industria y Comercio
Ley 1480 de 2011 (Congreso de Colombia, 2011)	Superintendencia de Industria y Comercio	Estatuto del Consumidor: derechos generales de los consumidores
Ley 1581 de 2012 (Congreso de Colombia, 2012)	Superintendencia de Industria y Comercio	Protección de datos personales
ISO 31000:2018 (International Organization for Standardization, 2018)	International Organization for Standardization	Directrices internacionales para gestión integral del riesgo
Circular Externa 014 de 2021 (Superintendencia Financiera de Colombia, 2021)	Superintendencia Financiera de Colombia	Lineamientos SAGRILAF: prevención de LA/FT/FPADM y riesgos asociados

Nota: Elaboración propia con base en normatividad expedidas por cada entidad

Marco conceptual

La identificación de riesgos en entidades fiduciarias estatales es esencial para preservar su estabilidad operativa, legitimidad institucional y sostenibilidad financiera. En el

contexto colombiano, estas organizaciones enfrentan una alta exposición pública debido a su rol en la administración de recursos de terceros, lo que exige una gestión rigurosa, transparente y preventiva.

Entre los diversos tipos de riesgo reconocidos por la Superintendencia Financiera de Colombia como el riesgo de crédito, mercado, liquidez, operacional y legal el riesgo reputacional destaca por su carácter transversal y su capacidad de amplificar los efectos de otros riesgos. Este se manifiesta cuando la percepción pública sobre la entidad se ve afectada por prácticas inadecuadas, fallas en la gestión o incumplimientos normativos, comprometiendo la confianza de los stakeholders y la viabilidad institucional.

Por ello, contar con un marco conceptual que permita comprender, anticipar y gestionar el riesgo reputacional resulta clave para fortalecer la cultura organizacional, mejorar la comunicación institucional y garantizar el cumplimiento normativo. Este enfoque contribuye no solo a mitigar impactos negativos, sino también a consolidar relaciones de confianza con los públicos estratégicos y a proteger el valor reputacional como activo intangible de alto impacto.

Definición de riesgos

La Superintendencia Financiera de Colombia define el riesgo como la posibilidad de que eventos internos o externos afecten negativamente el cumplimiento de los objetivos institucionales, la estabilidad financiera o la confianza pública. En el marco del Sistema Integral de Administración de Riesgos (SIAR), se reconocen múltiples categorías que deben ser gestionadas de forma articulada.

Tipologías de riesgo

Las tipologías de riesgo en el sistema financiero incluyen riesgo de crédito, mercado, liquidez, operacional, legal, conductas y reputacional, cada uno con implicaciones específicas para la estabilidad de las entidades (Superintendencia Financiera de Colombia, 2023). Definidos así:

- **Riesgo de crédito**, pérdida por incumplimiento de obligaciones por parte de contrapartes o clientes.
- **Riesgo de mercado**, pérdidas por variaciones en tasas de interés, tipo de cambio o precios de activos.
- **Riesgo de liquidez**, dificultad para cumplir obligaciones por falta de recursos disponibles.
- **Riesgo operacional**, pérdidas por fallas internas, errores humanos, tecnológicos o procesos deficientes.
- **Riesgo legal**, sanciones o litigios derivados del incumplimiento normativo.
- **Riesgo de conductas**, impacto por prácticas inadecuadas que afectan el bienestar del consumidor financiero.
- **Riesgo reputacional**, pérdida de confianza por percepciones negativas sobre la entidad, sus prácticas o imagen.

La Superintendencia Financiera de Colombia destaca que el riesgo reputacional puede ser consecuencia de otros riesgos mal gestionados, y que su impacto puede comprometer la viabilidad del modelo de negocio.

Riesgo reputacional en entidades fiduciarias estatales

En entidades como Fiduprevisora S.A., el riesgo reputacional se amplifica por su rol público, la administración de recursos sensibles y el escrutinio constante. Factores como el incumplimiento normativo, información confusa y retos persistentes en la eficiencia organizacional pueden deteriorar la percepción pública y afectar:

- La atracción de nuevos negocios fiduciarios.
- Las relaciones con stakeholders estratégicos.
- La sostenibilidad financiera e institucional.
- Gestión del Riesgo

La gestión de los riesgos basada en los lineamientos del SIAR (Superintendencia Financiera de Colombia, 2025) y buenas prácticas internacionales que contiene las siguientes etapas:

- **Identificación:** diagnóstico de factores reputacionales críticos.
- **Valoración:** evaluación del impacto potencial en confianza y sostenibilidad.
- **Monitoreo:** indicadores reputacionales, escucha activa y análisis de medios.
- **Respuesta:** protocolos de crisis, vocería estratégica y transparencia.
- **Fortalecimiento institucional:** cultura ética, comunicación clara y cumplimiento normativo.

Diseño Metodológico de la Consultoría

El diseño metodológico de esta consultoría integra herramientas de diagnóstico estratégico y técnicas de recolección de información que permiten comprender el entorno reputacional de Fiduprevisora S.A. y sustentar la formulación de la política propuesta. Para ello, se desarrollaron cuatro componentes: análisis PESTEL, análisis DOFA, elaboración del instrumento de investigación y definición de las fases de la consultoría.

Análisis PESTEL: Fiduprevisora S.A. Riesgo Reputacional

Ilustración 2. Análisis PESTEL: Fiduprevisora S.A. Riesgo Reputacional

Factores de Entorno que Afectan la Reputación



Nota: Elaboración propia.

El análisis PESTEL evidencia un entorno altamente exigente y sensible para la reputación institucional. En el plano político y legal, Fiduprevisora enfrenta un fuerte escrutinio de entes de control, cambios de gobierno y un marco regulatorio estricto, lo que eleva las expectativas sobre su gestión y transparencia. En lo económico, existe presión constante por eficiencia en el manejo de recursos públicos y riesgos financieros asociados a eventos reputacionales.

Desde lo social, la ciudadanía y los grupos de interés demandan mayor rendición de cuentas, mientras que las redes sociales amplifican rápidamente percepciones negativas. En el ámbito tecnológico, los riesgos de ciberseguridad conviven con oportunidades para implementar monitoreo digital, análisis de sentimiento y sistemas de alerta temprana. Finalmente, el factor ambiental, aunque indirecto, gana relevancia reputacional a través de expectativas asociadas a criterios ESG y sostenibilidad en los proyectos administrados.

Análisis DOFA: Fiduprevisora S.A. Riesgo Reputacional

Ilustración 3. Análisis DOFA: Fiduprevisora S.A. Riesgo Reputacional

<h4>Fortalezas</h4> <ul style="list-style-type: none">• Calificación AAA y solidez institucional.• Experiencia en administración de recursos públicos sensibles.• Equipos técnicos con conocimiento normativo.	<h4>Oportunidades</h4> <ul style="list-style-type: none">• Tendencia sectorial hacia modelos integrales de gestión reputacional.• Herramientas tecnológicas para monitoreo y trazabilidad digital.• Mayor demanda ciudadana por transparencia y rendición de cuentas.
<h4>Debilidades</h4> <ul style="list-style-type: none">• Ausencia de indicadores y protocolos unificados.• Roles reputacionales poco definidos.• Coordinación interáreas limitada.	<h4>Amenazas</h4> <ul style="list-style-type: none">• Alta exposición mediática por la naturaleza pública de los recursos.• Riesgos tecnológicos y filtración de información.• Entorno político y regulatorio cambiante.

Nota: Elaboración propia.

El análisis DOFA muestra que Fiduprevisora cuenta con fortalezas institucionales sólidas, como su calificación AAA, experiencia en la administración de recursos públicos sensibles y equipos con alto conocimiento normativo, que constituyen una base robusta para la gestión reputacional. Sin embargo, persisten debilidades internas relevantes, principalmente la falta de indicadores y protocolos unificados, roles reputacionales poco claros y una coordinación interáreas limitada, lo que reduce la capacidad de respuesta oportuna ante eventos reputacionales.

En el entorno, se identifican oportunidades estratégicas asociadas a la adopción de modelos integrales de gestión reputacional, el uso de herramientas tecnológicas de monitoreo y la creciente demanda de transparencia por parte de la ciudadanía. A su vez, existen amenazas significativas, como la alta exposición mediática derivada del carácter público de los recursos, los riesgos tecnológicos y un contexto político-regulatorio cambiante, que incrementan la probabilidad de impactos reputacionales.

Elaboración Instrumento de Investigación

Para realizar un diagnóstico integral sobre la percepción y evolución del riesgo reputacional en Fiduprevisora S.A., se diseñaron dos instrumentos de investigación: una encuesta y una entrevista semiestructurada.

Previo a su aplicación, los instrumentos de recolección de información (encuesta y entrevista semiestructurada) fueron sometidos a un proceso de validación de contenido, con el fin de garantizar su claridad, pertinencia y coherencia frente a los objetivos de la consultoría.

Este proceso incluyó la revisión por criterio experto, evaluando aspectos como la formulación de preguntas, la alineación con el enfoque metodológico y la capacidad de los instrumentos para captar información relevante sobre la gestión del riesgo reputacional.

Adicionalmente, los instrumentos fueron socializados con la entidad para su aprobación institucional, lo que permitió asegurar su aplicabilidad en el contexto organizacional.

A continuación, se describen los instrumentos aplicados:

Encuesta Gestión del Riesgo Reputacional en Fiduprevisora S.A.

Objetivo: Identificar cómo los funcionarios perciben, gestionan y mitigan el riesgo reputacional desde sus funciones, articulación interáreas y cultura institucional.

Población: funcionarios vinculados a Fiduprevisora S.A., de todas las áreas y niveles jerárquicos, que participen directa o indirectamente en procesos críticos que puedan impactar en riesgos reputacionales.

Número de personas encuestadas: 52 personas

Duración estimada: 10 - 15 minutos.

Número de Preguntas: 23. Consultar **Anexo A**.

Tipo de Herramienta: Microsoft Forms

Entrevista Semiestructurada

Objetivo del instrumento: Recoger percepciones, experiencias y propuestas de mejora sobre la gestión del riesgo reputacional en la entidad, con el fin de identificar fortalezas, brechas y oportunidades que contribuyan al diseño de una metodología institucional efectiva.

Población objetivo: funcionarios de Fiduprevisora S.A. de nivel directivo y vinculados a áreas estratégicas de la entidad. (Consultar **Anexo A**):

Duración estimada: 20 a 30 minutos.

Estructura del instrumento:

La entrevista está organizada en cinco secciones temáticas (Consultar **Anexo C**):

1. **Introducción y contexto:** Rol del entrevistado y definición del riesgo reputacional.

2. **Identificación de riesgos:** Fuentes, experiencias previas y percepción pública.
3. **Gestión y prevención:** Protocolos, mecanismos internos y cultura organizacional.
4. **Relación con stakeholders:** Manejo de comunicación y coordinación con entes externos.
5. **Evaluación y mejora continua:** Indicadores, frecuencia de evaluación y propuestas de mejora.

Fases de la consultoría

La consultoría se desarrolló en cuatro fases:

1. **Diagnóstico:** levantamiento de información mediante encuestas, entrevistas y análisis documental.
2. **Análisis:** interpretación de hallazgos, construcción de matrices DOFA y PESTEL, y contraste con referentes sectoriales.
3. **Diseño:** formulación de la política de riesgo reputacional, definición de indicadores, matriz de riesgo y modelo de estimación monetaria.
4. **Implementación:** propuesta de cronograma, costos asociados y mecanismos de seguimiento para la puesta en marcha de la política.

Diagnóstico Organizacional

Se aplicaron los instrumentos de investigación, consistentes en encuestas y entrevistas, a los funcionarios de la Fiduprevisora S.A., obteniendo los siguientes resultados:

Diagnóstico a partir de encuestas sobre riesgo reputacional en Fiduprevisora S.A.

Perfil de los encuestados

- Se recopilaron 52 respuestas de áreas como Negocios Fiduciarios, Jurídica, Riesgos, Comercial, SARLAFT y Comunicaciones.
- Participaron técnicos, profesionales, coordinadores, directivos y asesores.
- Predominan funcionarios con antigüedad entre 1–3 años y más de 7 años.
- La mayoría está ubicada en Bogotá.

Percepción y comprensión del riesgo reputacional

- Más del 80 % considera el riesgo reputacional como muy relevante o crítico.
- Las definiciones internas del riesgo son percibidas como poco claras o ambiguas.
- Solo un grupo reducido ha participado directamente en crisis reputacionales.
- La mayoría desconoce quién lidera el riesgo reputacional en la entidad.

Amenazas, señales e impactos

- **Principales amenazas internas:** errores operativos, fallas comunicativas, conflictos éticos.

- **Amenazas externas:** redes sociales, medios, juicios políticos y relación con entidades gubernamentales.
- **Señales tempranas más mencionadas:** quejas de clientes, monitoreo en redes, auditorías y canal ético.
- **Impactos:** pérdida de confianza, daño reputacional, dificultad para atraer aliados y desmotivación interna.

Estado de preparación institucional e individual

- Se reporta ausencia de protocolos e indicadores definidos.
- La coordinación interáreas se concentra en Jurídica, Riesgos, SARLAFT y Comunicaciones.
- La mayoría se siente medianamente o poco preparada para enfrentar una crisis reputacional.

Fortalezas y propuestas de mejora

- **Fortalezas:** liderazgo ético, procesos claros, conocimiento normativo y comunicación efectiva.
- **Propuestas frecuentes:** capacitación en gestión reputacional, protocolos de respuesta rápida, simulacros periódicos y canales directos con stakeholders.

Diagnóstico a partir de Entrevistas de Gestión del Riesgo Reputacional en Fiduprevisora S.A.

El 25 de septiembre de 2025 se llevó a cabo una entrevista dirigida sobre Gestión del Riesgo Reputacional, aplicada a cuatro (4) directivos de distintas áreas de Fiduprevisora S.A., con el fin de recoger perspectivas institucionales clave.

Participaron los siguientes funcionarios y se encuentran transcritas en el **Anexo C**. Del documento:

- José Alfredo Cuadas Ortiz. (Cuadas, 2025).

Director de seguridad, información y ciberseguridad

- Andrés Pabón. (Pabón, 2025)

Vicepresidente financiero

- Oscar García Montes. (Montes, 2025)

Vicepresidente de desarrollo y soporte organizacional

- Ronald Prada. (Prada, 2025)

Gerente Jurídico

El análisis de la entrevista permitió identificar percepciones estratégicas y hallazgos relevantes que visibilizan brechas actuales y oportunidades de fortalecimiento en el manejo del riesgo reputacional en Fiduprevisora S.A. Los resultados se agrupan en seis ejes temáticos, que se detallan a continuación:

Tabla 2. Análisis Entrevista

Eje temático	Hallazgos clave	Brechas identificadas	Oportunidades estratégicas
1. Conciencia institucional del riesgo	El riesgo reputacional es reconocido como crítico y vinculado a la confianza pública.	Desconocimiento operativo de protocolos e indicadores. Falta de monitoreo interno.	Formación transversal y campañas de sensibilización. Definición clara y operativa del riesgo.
2. Fuentes y detonantes del riesgo	Principales amenazas: desinformación, exposición mediática, juicios políticos.	Impactos por decisiones externas sin capacidad de intervención. Falta de pedagogía pública.	Monitoreo predictivo de medios. Campañas de educación fiduciaria.

3. Gestión de crisis institucional	Se han activado voceros, comunicaciones oficiales y presencia ante entes de control.	Reacción reactiva más que preventiva. Funcionarios poco preparados ante crisis.	Protocolos formales y simulacros periódicos.
4. Monitoreo y métricas reputacionales	Monitoreo 24/7 vía SoC. Reportes trimestrales. Indicadores internos de clima.	KPIs reputacionales no aplicados sistemáticamente. Falta trazabilidad con indicadores financieros.	Definir KPIs reputacionales. Integrar métricas en tableros gerenciales.
5. Relación con stakeholders y entes	Comunicación directa con clientes fiduciarios. Coordinación con entes de control.	Confusión pública entre fiduciaria y clientes. Ausencia de estrategia de visibilización positiva.	Campañas de reputación proactiva. Comunicación del impacto social (“cacarear lo bueno”).
6. Cultura interna y liderazgo	Se promueve liderazgo ético y bienestar corporativo.	Ausencia de política formal de reputación. Preparación individual limitada ante crisis.	Política institucional de reputación. Capacitación en crisis, comunicación y reputación digital.

Nota: Elaboración propia con base en la Encuesta Fiduprevisora S.A. 2025.

De las entrevistas realizadas en Fiduprevisora S.A. podemos concluir que ha avanzado en la conciencia y monitoreo del riesgo reputacional, pero enfrenta desafíos estructurales en prevención, formación, visibilidad externa y medición de impacto. La entidad tiene fortalezas claras en liderazgo ético, monitoreo técnico y vocería institucional, pero necesita consolidar una estrategia reputacional integral que articule cultura, comunicación, métricas y pedagogía pública.

Análisis del Diagnostico Organizacional

Tabla 3. *Análisis del Diagnostico Organizacional*

Categoría	Descripción ejecutiva
Hallazgos clave	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos reputacionales recientes con amplia exposición mediática y fallas en trazabilidad y tiempos de respuesta. • Variabilidad en los mensajes institucionales y ausencia de lineamientos unificados de comunicación.

	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de indicadores específicos para medir y anticipar el riesgo reputacional. • Inexistencia de protocolos estandarizados para la gestión de crisis. • Percepción de desarticulación interáreas en situaciones críticas. • Disponibilidad de información institucional y equipos técnicos, pero sin estructura reputacional consolidada.
Problemas críticos	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión reputacional reactiva y sin herramientas de anticipación. • Vulnerabilidad ante la opinión pública por falta de monitoreo y alertas tempranas. • Inconsistencias en la comunicación institucional que amplifican crisis. • Riesgos tecnológicos sin enfoque reputacional asociado. • Respuestas lentas y poco articuladas ante eventos que afectan la imagen institucional.
Brechas organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Brecha de gobernanza: ausencia de política y roles claros para la gestión reputacional. • Brecha metodológica: falta de matriz, indicadores y protocolos de actuación. • Brecha tecnológica: carencia de herramientas de monitoreo digital y análisis de sentimiento. • Brecha de articulación: coordinación limitada entre comunicaciones, riesgos, jurídico y operaciones. • Brecha cultural: bajo nivel de apropiación del riesgo reputacional como riesgo transversal.

Nota: Elaboración propia.

En conjunto, los hallazgos, problemas críticos y brechas organizacionales evidencian la necesidad de institucionalizar un modelo integral de gestión del riesgo reputacional que permita anticipar, mitigar y responder de manera articulada a los eventos que puedan afectar la imagen de Fiduprevisora S.A.

Propuesta de la Solución

En el contexto de alta exposición mediática, exigencias crecientes de transparencia y fortalecimiento de la gestión de riesgos no financieros en entidades fiduciarias de naturaleza pública, el riesgo reputacional se consolida como un factor crítico para la sostenibilidad institucional de Fiduprevisora S.A. A partir del diagnóstico organizacional desarrollado en esta consultoría profesional, se formuló una propuesta de solución orientada a estructurar una **Política Institucional de Gestión del Riesgo Reputacional**, alineada con el marco normativo, los referentes del sector financiero y las dinámicas propias de la entidad.

La propuesta se fundamenta en evidencia empírica obtenida mediante un enfoque metodológico mixto, que integró instrumentos cuantitativos y cualitativos, permitiendo identificar brechas, fortalezas y oportunidades de mejora en la gestión reputacional. En este sentido, la solución planteada no constituye una construcción teórica aislada, sino una respuesta estructurada a los hallazgos derivados del trabajo de campo y del análisis institucional.

Diagnóstico institucional: base empírica de la metodología

La metodología se fundamenta en dos ejercicios clave:

- **Encuesta institucional** aplicada a 52 funcionarios de Fiduprevisora S.A., pertenecientes a áreas estratégicas, operativas y de control, cuyos resultados consolidados y tabulados se encuentran en el **Anexo B**.
- **Entrevistas** realizadas a cuatro directivos de la entidad, cuyas transcripciones completas se presentan en el **Anexo C**.

Principales hallazgos:

- **Alta relevancia percibida del riesgo reputacional:** (más del 80 %), pero con definiciones internas poco claras.
- **Amenazas identificadas:** errores operativos, redes sociales, juicios políticos, fallas comunicativas.
- **Señales tempranas:** quejas de clientes, auditorías, monitoreo en redes, canal ético.
- **Preparación limitada ante crisis reputacionales;** ausencia de protocolos y KPIs definidos.
- **Fortalezas institucionales:** liderazgo ético y vocería activa
- **Propuestas frecuentes:** formación, simulacros, protocolos de respuesta rápida.

Estos hallazgos se agrupan en seis ejes temáticos que se articulan directamente con los pilares de la política propuesta.

Sustento institucional: alineación con referentes del sector financiero

La política integral planteada para Fiduprevisora S.A. se fundamenta en buenas prácticas adoptadas por entidades bancarias líderes en Colombia, como Davivienda, BBVA Colombia y Bancolombia, que han reconocido el riesgo reputacional como un componente crítico de su gestión estratégica.

- **Davivienda** en su informe anual del 2022, se destacan los siguientes puntos:

- Reconoce que los eventos reputacionales pueden generar consecuencias financieras, legales y de confianza.
 - Integra el riesgo reputacional en sus sistemas de control interno y comités de riesgos.
 - Respaldan el Pilar 1 de la política propuesta (Gobernanza reputacional) y justifican el desarrollo de un modelo conceptual de estimación monetaria basado en ISO 31000 y COSO ERM.
- **BBVA Colombia** en su rendición de cuentas anuales de 2024, resalta:
- Establece un marco de actuación ante crisis reputacionales en su Norma Local de Gestión de Crisis.
 - Activa comités internos y protocolos de recuperación.
 - Respaldan los Pilares 1, 3 y 5: gobernanza, comunicación estratégica y mejora adaptativa.
- **Bancolombia** en su artículo el Plan de manejo de crisis en redes sociales, comparte:
- Advierte sobre el impacto reputacional de redes sociales, noticias falsas y desinformación viral.
 - Promueve monitoreo activo y trazabilidad entre eventos y reacciones.
 - Respaldan el Pilar 2 (Monitoreo inteligente y KPIs) y la necesidad de indicadores reputacionales.

Justificación de los pilares de la política de gestión del riesgo reputacional

La Política de Gestión del Riesgo Reputacional propuesta se estructura en seis pilares, cuya selección responde directamente a los patrones, brechas y necesidades

identificadas en el diagnóstico institucional. La evidencia que sustenta cada pilar se encuentra documentada en los resultados de las encuestas y en las entrevistas realizadas, disponibles en los Anexos B y C.

El Pilar 1: Gobernanza reputacional se justifica a partir de la ausencia de una política institucional formal y transversal. Tanto en las encuestas como en las entrevistas se evidenció desconocimiento sobre los responsables del riesgo reputacional y dispersión de prácticas, lo que hace necesaria la formalización de roles, responsabilidades y lineamientos estratégicos.

El Pilar 2: Monitoreo inteligente y KPIs reputacionales surge de la identificación de prácticas de monitoreo existentes, pero sin indicadores claros ni integración a tableros gerenciales. Los directivos reconocen el seguimiento reputacional, pero señalan la falta de métricas estandarizadas que permitan anticipar riesgos y apoyar la toma de decisiones.

El Pilar 3: Comunicación preventiva y vocería estratégica responde a la reiterada identificación de la desinformación mediática, la viralidad en redes sociales y la exposición política como principales detonantes del riesgo reputacional. Estos factores aparecen de manera consistente en los instrumentos aplicados, evidenciando la necesidad de protocolos claros, vocerías definidas y estrategias de pedagogía institucional.

El Pilar 4: Formación y simulacros se fundamenta en la percepción generalizada de preparación limitada frente a crisis reputacionales. Los resultados de la encuesta muestran que la mayoría de los funcionarios se ubican en niveles medios o bajos de

preparación, lo que justifica la incorporación de procesos de capacitación transversal y simulacros periódicos.

El Pilar 5: Evaluación continua y mejora adaptativa deriva de la ausencia de mecanismos formales para documentar aprendizajes institucionales posteriores a eventos reputacionales. Si bien se gestionan situaciones críticas, estas no siempre se traducen en ajustes estructurales o mejoras sistemáticas.

Pilar 6: Modelo conceptual de estimación monetaria del riesgo reputacional

responde a una brecha claramente identificada: la imposibilidad de traducir el impacto reputacional en términos financieros. Esta limitación dificulta la priorización de riesgos y la asignación eficiente de recursos, por lo que se propone un modelo que permita integrar la dimensión reputacional al análisis financiero y estratégico.

En conjunto, estos seis pilares representan una respuesta directa, trazable y metodológicamente sustentada a los hallazgos del diagnóstico institucional, priorizándose estos enfoques por su capacidad para abordar de manera integral las brechas identificadas y no otros enfoques alternativos.

La convergencia de estos referentes con los pilares metodológicos propuestos permite afirmar que la estrategia planteada para Fiduprevisora S.A. se encuentra alineada con estándares vigentes en el sector financiero colombiano, y que su implementación contribuirá a fortalecer la capacidad de anticipación, respuesta y recuperación ante eventos reputacionales.

Tabla 4. Pilares para la política de riesgo reputacional propuesta

Pilar	Hallazgo	Descripción	Acciones clave
1. Gobernanza reputacional	Ausencia de cultura estructurada	Formalizar el marco institucional	Revisar política institucional, integrar el riesgo en el mapa corporativo, definir roles y protocolos
2. Monitoreo inteligente y KPIs	Monitoreo sin trazabilidad ni métricas	Fortalecer seguimiento reputacional	Ampliar alcance del SoC, definir KPIs, socializar resultados
3. Comunicación preventiva y vocería estratégica	Falta de protocolo interno	Establecer mecanismos de comunicación clara	Manual de crisis, campañas de pedagogía, voceros entrenados
4. Formación y simulacros	Funcionarios poco preparados	Fortalecer preparación del talento humano	Formación transversal, simulacros periódicos, evaluación
5. Evaluación continua y mejora adaptativa	No se documentan aprendizajes	Asegurar retroalimentación y evolución	Documentar lecciones, actualizar protocolos, integrar hallazgos
6. Modelo de conceptual estimación monetaria	No se cuantifica el impacto financiero	Establecer modelo práctico y adaptable	Definir variables de impacto, estimar probabilidad y efectos financieros

Nota: Elaboración propia.

Valor agregado, impacto organizacional y métricas de éxito

Valor agregado de la consultoría

La consultoría aporta un modelo integral de gestión del riesgo reputacional que articula diagnóstico, análisis estratégico y una política institucional viable. Su valor agregado radica en ofrecer lineamientos claros, herramientas operativas, roles definidos y mecanismos de monitoreo que fortalecen la capacidad de anticipación, respuesta y protección de la imagen institucional.

Impacto organizacional esperado

La implementación de la política permitirá mejorar la articulación interáreas, estandarizar la comunicación institucional, reducir la exposición a crisis reputacionales y fortalecer la confianza de los grupos de interés. Asimismo, contribuye al cumplimiento normativo, a la madurez del sistema de gestión del riesgo y a la consolidación de una cultura orientada a la transparencia y la prevención.

Métricas de éxito

El éxito de la política se medirá mediante indicadores como: tiempo de respuesta ante eventos reputacionales, nivel de articulación interáreas, cumplimiento de protocolos de comunicación, número de alertas tempranas gestionadas, percepción de grupos de interés y evolución del índice reputacional institucional.

Desarrollo Propuesta Estructura Política Riesgo Reputacional para Fiduprevisora

S.A.

A continuación, se presenta la propuesta de la política de riesgo reputacional, estructurada en seis pilares que abarcan desde la definición de su alcance hasta los lineamientos para su documentación y actualización.

1. Alcance

La presente Política de Gestión del Riesgo Reputacional aplica a todas las áreas, procesos, proyectos, productos, servicios y funcionarios de Fiduprevisora S.A., incluyendo terceros que representen, operen o actúen en nombre de la entidad, en virtud de contratos, convenios, alianzas o encargos fiduciarios.

Su aplicación es transversal y obligatoria, y se extiende a cualquier instancia que pueda incidir directa o indirectamente en la percepción pública, la confianza ciudadana o la legitimidad institucional de Fiduprevisora S.A., en el marco de su rol como entidad fiduciaria del Estado colombiano.

Esta política cubre:

- La gestión preventiva, reactiva y adaptativa del riesgo reputacional.
- La identificación, valoración, tratamiento y monitoreo de eventos que puedan afectar la imagen institucional.
- La articulación con sistemas de gestión de riesgos (SARLAFT, SAGRILAFT, SARO, SARAS), control interno (MECI), planeación estratégica (MIPG) y comunicación institucional.

- La responsabilidad compartida entre todas las áreas, niveles jerárquicos y actores vinculados a la operación fiduciaria.

2. Objetivo

El objetivo de la presente política es establecer los lineamientos institucionales para la identificación, valoración, tratamiento, monitoreo y comunicación del riesgo reputacional en Fiduprevisora S.A., en su calidad de entidad fiduciaria pública.

Esta política busca proteger la confianza ciudadana, la legitimidad institucional y la sostenibilidad reputacional de la entidad, mediante una gestión integral, preventiva y adaptativa del riesgo reputacional, alineada con los principios de buen gobierno, ética pública, transparencia y responsabilidad fiduciaria.

En particular, la política tiene como propósito:

- Prevenir y mitigar eventos que puedan afectar la imagen institucional ante stakeholders críticos: ciudadanía, clientes fiduciarios, entes de control, medios de comunicación y aliados estratégicos.
- Fortalecer la capacidad institucional para anticipar, responder y recuperarse ante crisis reputacionales.
- Integrar el riesgo reputacional en los sistemas de gestión de riesgos, control interno, planeación estratégica y comunicación institucional.
- Promover una cultura organizacional orientada a la protección del valor reputacional como activo estratégico del Estado.

3. Alineación Estratégica

La gestión del riesgo reputacional en Fiduprevisora S.A. se articula directamente con la misión institucional de administrar con eficiencia, transparencia y responsabilidad los recursos confiados por sus clientes, contribuyendo al desarrollo del país mediante

soluciones fiduciarias innovadoras, seguras y alineadas con los principios de buen gobierno corporativo.

En este sentido, esta política se vincula con la visión institucional de ser reconocida como la fiduciaria líder en Colombia, destacándose por su excelencia operativa, su compromiso con el bienestar colectivo y su capacidad de adaptación a los desafíos del entorno financiero, social y reputacional.

La política se encuentra alineada con los siguientes marcos estratégicos y normativos:

- Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG): como sistema articulador de la gestión pública, que promueve la transparencia, la participación ciudadana y la mejora continua.
- Sistema de Control Interno (MECI): como herramienta para garantizar la integridad, legalidad y eficacia de los procesos institucionales.
- Sistema de Administración de Riesgos (SAR): incluyendo SARLAFT, SAGRILAFT, SARO y SARAS, en los que el riesgo reputacional actúa como riesgo transversal y amplificador.
- Política de Transparencia, Ética Pública y Anticorrupción: que refuerza la necesidad de proteger la imagen institucional frente a percepciones de conflicto de interés, opacidad o incumplimiento normativo.
- Lineamientos de la Superintendencia Financiera de Colombia: que reconocen el riesgo reputacional como componente crítico de la gestión integral de riesgos en entidades vigiladas.

Esta alineación estratégica permite que la gestión del riesgo reputacional no sea un ejercicio aislado, sino una práctica integrada, medible y coherente con los objetivos institucionales, las expectativas ciudadanas y las exigencias regulatorias del sector fiduciario público.

4. Marco Normativo

La presente política se fundamenta en el marco legal, regulatorio y técnico aplicable a las entidades fiduciarias del sector público colombiano, así como en estándares internacionales de gestión de riesgos. Su formulación responde a la necesidad de fortalecer la gobernanza reputacional, la transparencia institucional y la capacidad de respuesta ante eventos que puedan afectar la imagen de Fiduprevisora S.A.

Tabla 5. *Normativa nacional aplicable*

Norma	Descripción
Ley 87 de 1993	Establece el Sistema de Control Interno en entidades del Estado, incluyendo lineamientos para prevenir riesgos que afecten la gestión institucional.
Decreto 1537 de 2001	Define los lineamientos para la administración del riesgo en entidades públicas, enfatizando identificación, análisis y control.
Decreto 1499 de 2017	Regula el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), que incorpora la gestión del riesgo como componente transversal.
Ley 1712 de 2014	Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública; establece obligaciones de divulgación que impactan la percepción pública.
Ley 1474 de 2011	Estatuto Anticorrupción; refuerza prácticas éticas y de integridad que inciden directamente en la reputación institucional.

Guía para la Gestión Integral del Riesgo – DAFP	Define principios, etapas y responsabilidades para la gestión de riesgos en el sector público, incluyendo riesgos reputacionales.
--	---

Nota: Elaboración propia.

Tabla 6. *Normativa sector financiero (Superintendencia Financiera de Colombia)*

Norma / Lineamiento Superintendencia Financiera de Colombia	Descripción
Circular Básica Jurídica – CE 029 de 2014 y actualizaciones	Reconoce el riesgo reputacional como riesgo transversal y amplificador; exige mecanismos de monitoreo, control y reporte.
SARLAFT / SAGRILAFT	Sistemas de administración del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo; incluyen el componente reputacional como impacto potencial.
SARO	Sistema de Administración del Riesgo Operativo; contempla eventos que pueden derivar en afectaciones reputacionales.
SARAS	Sistema de Administración del Riesgo de Seguridad y Ciberseguridad; relevante para incidentes tecnológicos con impacto reputacional.
Guías de Gobierno Corporativo y Gestión de Riesgos – Superintendencia Financiera de Colombia	Lineamientos para entidades vigiladas sobre transparencia, ética, control interno y gestión integral del riesgo reputacional.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 7. *Estándares internacionales*

Estándar Internacional	Descripción
ISO 31000:2018	Establece principios y directrices para la gestión del riesgo, aplicables al riesgo reputacional.
COSO ERM:2017	Marco integrado para la gestión de riesgos empresariales; incluye riesgos estratégicos y de reputación.

ISO 27001	Seguridad de la información; relevante para incidentes que puedan generar crisis reputacional.
ISO 22301	Continuidad del negocio; orienta la respuesta ante eventos que puedan afectar la percepción pública.
ISO 37001	Sistema de gestión antisoborno (complementario en casos de percepción ética o reputacional); fortalece la integridad institucional y previene riesgos reputacionales asociados a prácticas indebidas.

Nota: Elaboración propia.

Este marco normativo garantiza que la política esté alineada con las exigencias regulatorias, los principios de la administración pública y las mejores prácticas del sistema financiero nacional e internacional.

5. Definiciones Clave

Para efectos de esta política, se adoptan las siguientes definiciones, con base en la normatividad vigente y los estándares técnicos aplicables:

Tabla 8. *Definiciones Clave*

Concepto	Definición
Riesgo reputacional	Posibilidad de pérdida de confianza por parte de los grupos de interés, derivada de eventos reales o percibidos que afecten negativamente la imagen institucional, la legitimidad pública o la percepción de cumplimiento ético, legal y fiduciario (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2024).
Stakeholders críticos	Conjunto de actores cuya percepción influye directamente en la reputación institucional, incluyendo ciudadanía, clientes fiduciarios, entes de control, medios de comunicación, aliados estratégicos, proveedores, entidades públicas contratantes y órganos de gobierno corporativo.
Evento reputacional	Incidente que puede generar deterioro en la percepción pública de la entidad, como fallas éticas, incumplimientos normativos, errores operativos, crisis comunicacionales, filtraciones de información, conflictos contractuales o controversias mediáticas.

Capacidad de riesgo reputacional	Nivel máximo de exposición reputacional que la entidad puede asumir sin comprometer su sostenibilidad operativa, legal o institucional.
Tolerancia reputacional	Umbral aceptable de variación en la percepción pública, definido por la entidad según su contexto fiduciario, sensibilidad social y exposición mediática.
Indicadores clave de riesgo reputacional (KRI)	Métricas que permiten anticipar, monitorear y evaluar el comportamiento del riesgo reputacional, como menciones negativas, tiempo de respuesta ante crisis, percepción ciudadana y cumplimiento de planes de mitigación.
Vocería institucional	Conjunto de personas autorizadas para representar públicamente a la entidad en situaciones que puedan afectar su reputación, siguiendo protocolos definidos de comunicación estratégica.
Confianza pública	Percepción positiva sostenida por parte de la ciudadanía y los grupos de interés sobre la integridad, transparencia, eficacia y responsabilidad de la entidad en el cumplimiento de su mandato fiduciario.

Nota: Elaboración propia.

6. Marco filosófico

La reputación institucional de Fiduprevisora S.A. constituye un activo estratégico esencial para el cumplimiento de su misión pública. Como entidad fiduciaria del Estado encargada de administrar recursos sensibles de alto impacto social, la confianza ciudadana es el fundamento que legitima su operación, sostiene su credibilidad y posibilita que continúe desempeñando su rol como articuladora de bienestar colectivo. Este valor intangible “*la confianza*”, no se produce de manera automática: se construye, se protege y se fortalece a través del comportamiento ético, la transparencia, la responsabilidad y la coherencia en cada decisión institucional.

En un entorno altamente regulado, expuesto a la opinión pública y sujeto a exigencias crecientes de rendición de cuentas, la reputación se configura como un elemento

transversal que influye directamente en la sostenibilidad institucional, la atracción de nuevos negocios fiduciarios, la relación con los grupos de interés y la capacidad de respuesta frente a crisis. El riesgo reputacional, por tanto, no es solamente la posibilidad de una percepción adversa: es un fenómeno que puede amplificar otros riesgos, comprometer la legitimidad institucional y afectar la capacidad operativa y financiera de la entidad.

Este marco filosófico reconoce que la gestión reputacional es una responsabilidad colectiva, que involucra a todos los funcionarios, contratistas y aliados que representan a Fiduprevisora S.A. Cada interacción con la ciudadanía, cada decisión interna, cada proceso operativo y cada mensaje institucional contribuye, positiva o negativamente, a la imagen que la sociedad construye sobre la entidad. Por ello, esta política no se concibe únicamente como un instrumento técnico, sino como una guía cultural que orienta comportamientos, consolida principios de actuación y promueve una consciencia organizacional basada en la integridad, el buen gobierno y la transparencia.

Asimismo, la gestión del riesgo reputacional se fundamenta en el entendimiento de que la reputación es dinámica. Cambia con el tiempo, evoluciona con el contexto social y requiere mecanismos constantes de monitoreo, prevención, aprendizaje y adaptación. Este enfoque filosófico invita a ver la reputación no solo como un resultado, sino como un proceso continuo de construcción colectiva, donde cada miembro de la organización es guardián del valor institucional.

En consecuencia, la Política de Gestión del Riesgo Reputacional se erige como un marco orientador que busca fortalecer la cultura organizacional, consolidar prácticas responsables, anticipar eventos adversos y garantizar que Fiduprevisora S.A. actúe de

manera coherente con su propósito superior: administrar recursos públicos y privados con responsabilidad, transparencia y compromiso social, protegiendo siempre la confianza que la ciudadanía deposita en la entidad.

7. Principios Rectores

La gestión del riesgo reputacional en Fiduprevisora S.A. se fundamenta en los siguientes principios rectores, que orientan la toma de decisiones, el comportamiento organizacional y la respuesta institucional ante situaciones que puedan afectar la imagen pública:

Tabla 9. Descripción principios rectores.

Principio	Descripción
Transparencia	Compromiso con la divulgación clara, oportuna y veraz de la información institucional, promoviendo la rendición de cuentas y el acceso ciudadano a los procesos fiduciarios.
Ética institucional	Actuación basada en principios de integridad, legalidad, imparcialidad y respeto por el interés público, como base para la construcción de confianza y legitimidad.
Mejora continua	Disposición permanente para revisar, ajustar y fortalecer los mecanismos de gestión reputacional, incorporando aprendizajes, buenas prácticas y retroalimentación de los grupos de interés.
Responsabilidad compartida	Reconocimiento de que la reputación institucional es un activo colectivo, cuya protección involucra a todas las áreas, niveles jerárquicos y actores vinculados a la operación fiduciaria.
Resiliencia comunicacional	Capacidad institucional para anticipar, enfrentar y recuperarse de eventos reputacionales mediante estrategias de comunicación clara, empática y basada en evidencia.
Toma de decisiones basada en evidencia	Uso de indicadores, análisis de impacto y modelos de estimación para justificar acciones preventivas, correctivas y adaptativas ante riesgos reputacionales.

Nota: Elaboración propia.

8. Metodología de Gestión del Riesgo Reputacional

La gestión del riesgo reputacional en Fiduprevisora S.A. se desarrolla mediante una metodología integral basada en los principios de la norma ISO 31000, el marco COSO ERM y las guías de la Función Pública para entidades del Estado.

Esta metodología contempla cinco etapas articuladas con los sistemas institucionales de control, planeación, comunicación y gestión de riesgos.

1. Identificación

Objetivo: Reconocer de manera anticipada los eventos, procesos o situaciones que puedan generar afectación reputacional.

Actividades:

- Mapeo de procesos sensibles y puntos de exposición pública.
- Análisis de partes interesadas y expectativas reputacionales.
- Revisión de medios de comunicación, redes sociales, PQRS y canales éticos.
- Registro de eventos reputacionales históricos y autoidentificables por área.

Instrumentos:

- Matriz de eventos reputacionales
- Registro de incidentes reputacionales
- Ficha de stakeholders críticos

2. Valoración

Objetivo: Estimar el nivel de riesgo reputacional asociado a cada evento identificado, considerando su probabilidad y su impacto.

Actividades:

- Aplicación de matriz de probabilidad e impacto reputacional.
- Construcción de mapa de calor reputacional por área y proceso.
- Estimación conceptual monetaria del impacto reputacional (modelo propio).
- Priorización de eventos según criticidad reputacional.

Instrumentos:

- Matriz de valoración reputacional
- Mapa de calor institucional
- Modelo conceptual de estimación monetaria

3. Tratamiento

Objetivo: Definir e implementar acciones preventivas, correctivas y adaptativas para mitigar el riesgo reputacional.

Actividades:

- Diseño de planes de mitigación reputacional por evento y área.
- Activación de protocolos de respuesta ante crisis reputacionales.
- Consolidación de vocería institucional y entrenamiento de voceros.
- Coordinación interáreas para la atención integral de eventos.

Instrumentos:

- Planes de acción reputacional
- Manual de crisis reputacional
- Protocolo de vocería estratégica

4. Monitoreo

Objetivo: Realizar seguimiento permanente al comportamiento del riesgo reputacional y a la efectividad de los controles implementados.

Actividades:

- Definición y seguimiento de indicadores clave de riesgo (KRI).
- Activación de alertas tempranas reputacionales desde el SoC.
- Revisión periódica de menciones públicas, encuestas y percepción ciudadana.
- Actualización de matrices y tableros reputacionales.

Instrumentos:

- Tablero de control reputacional
- Sistema de alertas tempranas
- Informe de evolución reputacional

5. Comunicación

Objetivo: Garantizar una gestión reputacional transparente, empática y basada en evidencia, tanto interna como externamente.

Actividades:

- Reporte periódico a comités directivos y órganos de control.
- Socialización interna de la política, protocolos y aprendizajes.
- Campañas de pedagogía reputacional para funcionarios y stakeholders.
- Coordinación comunicacional en situaciones de crisis.

Instrumentos:

- Boletines reputacionales
- Informe de gestión reputacional
- Estrategia de comunicación preventiva

9. Roles y Responsabilidades

La gestión del riesgo reputacional en Fiduprevisora S.A. requiere una estructura clara de responsabilidades, que garantice la articulación entre niveles estratégicos, operativos y de control. Cada actor institucional cumple una función específica en la identificación, tratamiento, monitoreo y comunicación de eventos reputacionales.

Tabla 10. Política Roles y Responsabilidades

Rol institucional	Responsabilidad principal
Alta Dirección	Aprobar la política, liderar su implementación, garantizar recursos y seguimiento estratégico.
Comité de Riesgos	Evaluar eventos reputacionales, validar matrices de riesgo, priorizar acciones y presentar informes a la Presidencia.
Áreas operativas	Identificar riesgos reputacionales en sus procesos, reportar incidentes, ejecutar planes de mitigación y participar en simulacros.
Oficina de Control Interno	Auditar la gestión reputacional, verificar cumplimiento de protocolos, emitir recomendaciones de mejora y asegurar trazabilidad.
Oficina Jurídica	Validar el cumplimiento normativo en la gestión reputacional, apoyar en la valoración de impacto legal y en la respuesta institucional.
Oficina de Comunicaciones	Coordinar la vocería institucional, diseñar estrategias de comunicación preventiva y gestionar crisis reputacionales.
Talento Humano	Diseñar e implementar programas de formación, simulacros y cultura reputacional para funcionarios y contratistas.
Voceros autorizados	Representar públicamente a la entidad en situaciones críticas, siguiendo protocolos definidos y mensajes institucionales.

Terceros contratistas	Cumplir con los lineamientos reputacionales definidos en los contratos, convenios o encargos fiduciarios, y reportar incidentes oportunamente.
------------------------------	--

Nota: Elaboración propia.

Cada área deberá identificar los riesgos reputacionales asociados a su operación, documentarlos en la matriz institucional y participar activamente en las acciones de prevención, respuesta y mejora continua.

10. Indicadores de Seguimiento

Para garantizar una gestión efectiva del riesgo reputacional, Fiduprevisora S.A. establecerá un sistema de indicadores clave (KRI) que permita monitorear el comportamiento reputacional institucional, anticipar eventos críticos y evaluar la efectividad de las acciones implementadas.

Estos indicadores serán revisados periódicamente por el Comité de Riesgos, la Alta Dirección y las áreas responsables, y se integrarán en los tableros institucionales de gestión y control.

Tabla 11. Política Indicadores de Seguimiento

Indicador	Definición	Fórmula	Periodicidad	Meta sugerida	Fuente responsable
% de eventos reputacionales gestionados oportunamente	Proporción de eventos tratados dentro del plazo definido por protocolo	$(\text{Eventos gestionados a tiempo} / \text{Total eventos}) \times 100$	Mensual / Trimestral	≥ 90%	Comité de Riesgos

Índice de percepción ciudadana	Nivel de confianza pública en la entidad, medido por encuestas y análisis de medios	Puntaje promedio en encuestas + análisis semántico	Trimestral	≥ 80/100	Comunicaciones / Encuestas
Nº de menciones negativas en medios/redes	Conteo de publicaciones con impacto reputacional adverso	Total de menciones negativas en periodo	Mensual	No Aplica	Monitoreo de medios
% de cumplimiento de planes de mitigación	Avance en ejecución de acciones correctivas frente a eventos reputacionales	(Acciones ejecutadas / Acciones programadas) × 100	Trimestral	≥ 85%	Planes de acción
Tiempo promedio de respuesta ante crisis	Tiempo entre detección del evento y activación del protocolo	Promedio de horas por evento	Mensual	Riesgo Alto ≤ 2 horas Riesgo Medio ≤ 6 horas Riesgo Bajo ≤ 24 horas	Comité de Crisis
Nivel de exposición reputacional por proceso	Proporción de procesos con riesgos reputacionales sin controles efectivos	(Procesos expuestos / Total procesos evaluados) × 100	Semestral	≤ 10%	Matriz de riesgos
% de funcionarios capacitados en gestión reputacional	Cobertura de formación sobre riesgo reputacional y vocería	(Funcionarios capacitados / Total funcionarios) × 100	Semestral	≥ 80%	Talento Humano

Nota: Elaboración propia.

En relación con los indicadores de Índice de Percepción Ciudadana y el número de menciones negativas en medios y redes sociales, el mercado ofrece las siguientes herramientas destacadas para la gestión reputacional en entornos digitales:

Tabla 12. Herramientas para la gestión reputacional en entornos digitales

Herramienta	Ventajas clave	Análisis de sentimiento	Alertas en tiempo real
Brand24	Cobertura web + redes, dashboards, informes ejecutivos	✓ Sí	✓ Sí
Hootsuite Insights (by Talkwalker)	Integración con redes, visualización avanzada, IA para crisis	✓ Sí	✓ Sí
Atribus	Enfoque reputacional, análisis de influencers, informes personalizados	✓ Sí	✓ Sí
Mention	Seguimiento de medios y redes, interfaz amigable	✓ Sí	✓ Sí
Meltwater	Cobertura global, análisis de medios tradicionales y digitales	✓ Sí	✓ Sí

Nota: Elaboración propia basados en páginas de herramientas de gestión digital.

Estos indicadores permitirán:

- Activar alertas tempranas ante desviaciones críticas.
- Priorizar acciones preventivas y correctivas.
- Justificar decisiones ante comités directivos y entes de control.
- Fortalecer la cultura institucional de protección reputacional.

11. Documentación y Actualización

La gestión del riesgo reputacional en Fiduprevisora S.A. se sustenta en procesos de documentación sistemática y actualización periódica, que permiten garantizar la

trazabilidad institucional, la mejora continua y el cumplimiento de los estándares regulatorios aplicables.

Documentación

La entidad deberá mantener registros actualizados y verificables de:

- Eventos reputacionales identificados, tratados y cerrados.
- Matrices de riesgo reputacional por área, proceso y proyecto.
- Planes de mitigación y protocolos activados ante incidentes reputacionales.
- Informes de seguimiento, lecciones aprendidas y recomendaciones emitidas por órganos de control.
- Indicadores reputacionales y tableros de evolución institucional.
- Actas de comités en los que se haya tratado el riesgo reputacional.
- Simulacros, capacitaciones y campañas internas relacionadas con reputación institucional.

Actualización

La presente política y sus instrumentos asociados deberán ser revisados y actualizados:

- Anualmente, como parte del ciclo de planeación institucional.
- Cuando se presenten eventos reputacionales críticos, que evidencien la necesidad de ajustes metodológicos, operativos o normativos.
- Cuando se modifique el marco regulatorio, técnico o estratégico que rige la gestión del riesgo reputacional.
- Cuando se incorporen nuevas herramientas tecnológicas, sistemas de monitoreo o plataformas de gestión reputacional.

La Oficina de Riesgos, en coordinación con la Alta Dirección y el Comité de Riesgos, será responsable de liderar el proceso de revisión, validación y divulgación de las actualizaciones correspondientes.

Estos documentos deberán estar disponibles para consulta por parte de la Alta Dirección, el Comité de Riesgos, la Oficina de Control Interno y los entes de control externos, según lo establecido en la normatividad vigente.

12. Esquema de Matriz de Riesgo Reputacional, propuesta de registro de riesgos reputacionales.

Tabla 13. Política Matriz de Riesgo Reputacional

Evento Reputacional	Causa Potencial	Impacto Esperado	Probabilidad	Nivel de Riesgo	Controles Existentes	Responsable
Retrasos en pagos fiduciarios	Fallas operativas o tecnológicas	Pérdida de confianza de clientes y medios	Media	Alto	Procedimientos de contingencia, monitoreo de operaciones	Dirección de Operaciones
Publicación negativa en medios	Percepción de conflicto de interés o falta de transparencia	Deterioro de imagen institucional	Alta	Alto	Vocería oficial, protocolo de respuesta comunicacional	Oficina de Comunicaciones
Incumplimiento normativo	Error en interpretación legal o falta de actualización	Sanciones, pérdida de credibilidad ante entes de control	Media	Alto	Revisión jurídica periódica, capacitaciones	Oficina Jurídica
Quejas ciudadanas no atendidas	Deficiencias en atención al cliente	Reputación afectada en redes sociales y entornos públicos	Alta	Medio	Sistema de PQRS, seguimiento de tiempos de respuesta	Servicio al Cliente

Filtración de información confidencial	Brechas de seguridad o error humano	Pérdida de confianza, posibles acciones legales	Baja	Alto	Políticas de seguridad de la información, controles de acceso	Dirección de Tecnología
Conflictos con aliados estratégicos	Falta de alineación contractual o comunicacional	Afectación de imagen compartida	Media	Medio	Revisión de convenios, gestión de relaciones	Dirección de Alianzas
Percepción de favoritismo en procesos fiduciarios	Falta de trazabilidad o comunicación clara	Sospechas de corrupción, daño reputacional	Media	Alto	Protocolos de transparencia, auditoría interna	Dirección Fiduciaria

Nota: Elaboración propia.

Metodología matriz:

- **Probabilidad:** Baja / Media / Alta (según frecuencia histórica y exposición actual)
- **Impacto:** Evaluado en términos de confianza pública, cobertura mediática, sanciones y percepción institucional
- **Nivel de riesgo:** Resultado de la combinación entre probabilidad e impacto (según matriz de calor)
- **Controles:** Incluye medidas preventivas, correctivas y de monitoreo
- **Responsables:** Áreas líderes en la gestión del evento y en la implementación de controles

Se propone que cada área identifique los riesgos reputacionales que se han materializado en su gestión, así como aquellos que, desde su operación, puedan ser reconocidos como riesgos autoidentificables. Esta información permitirá construir un mapeo integral de riesgos reputacionales por área, asegurando su registro formal y reconocimiento institucional. A partir de este mapeo, se podrán establecer controles para

los riesgos que aún no los tengan definidos, y asignar claramente las áreas responsables de su seguimiento y gestión.

13. Modelo Conceptual estimación monetaria del riesgo reputacional

1. Estructura general del modelo

El impacto monetario se calcula como:

Ilustración 4. Formula Impacto Monetario Estimado



Nota: Elaboración propia.

2. Componentes del modelo

Tabla 14. Componentes Modelo Conceptual Estimación Monetaria

Componente	Descripción	Ejemplo aplicado a Fiduprevisora S.A.
Pérdida de ingresos	Valor estimado de contratos cancelados, no renovados o no adjudicados por deterioro reputacional	No adjudicación de un encargo fiduciario por pérdida de confianza institucional

Costos de mitigación	Gastos en comunicación, auditorías, asesoría legal, gestión de crisis	Campaña de reputación + consultoría externa + defensa jurídica
Costos indirectos	Disminución en participación de convocatorias, menor tasa de recomendación, pérdida de valor institucional	Reducción en solicitudes de encargo fiduciario por parte de entidades públicas
Probabilidad de ocurrencia	Estimación porcentual basada en eventos pasados, monitoreo reputacional o juicio experto	20% si hay antecedentes reputacionales similares en el sector

Nota: Elaboración propia.

3. Ejemplo numérico simplificado

Se supone un evento reputacional moderado:

- Pérdida de ingresos estimada: \$1.200 millones
- Costos de mitigación: \$300 millones
- Costos indirectos: \$500 millones
- Probabilidad de ocurrencia: 25%

Impacto Monetario Estimado = (1.200 + 300 + 500) * 0,25 = \$500 millones

4. Aplicación práctica

Este modelo se utiliza para simular escenarios reputacionales de distinta severidad, integrándose a la matriz institucional de riesgos y permitiendo priorizar eventos críticos, sustentar decisiones estratégicas y fortalecer la asignación de recursos destinados a la gestión reputacional.

Estructura para estimar la probabilidad de ocurrencia

1. Enfoque mixto de estimación

Integra tres fuentes de información para asignar una probabilidad ponderada:

Tabla 15. Fuentes de Información Modelo Conceptual de Estimación monetaria

Fuente	Descripción	Peso sugerido
Histórica	Frecuencia de eventos reputacionales en Fiduprevisora S.A. o en el sector fiduciario	40%
Perceptual	Resultados de encuestas, monitoreo de medios y análisis de sentimiento	30%
Juicio experto	Valoración cualitativa de líderes internos, oficiales de cumplimiento y consultores externos	30%

Nota: Elaboración propia.

Los pesos se pueden ajustar según la disponibilidad y confiabilidad de la información.

2. Escala de probabilidad cualitativa–cuantitativa

Asignar rangos porcentuales a categorías de riesgo para facilitar la comunicación con comités:

Tabla 16. Escala de probabilidad cualitativa–cuantitativa - Modelo Conceptual de Estimación Monetaria

Categoría	Descripción	Rango estimado
Muy baja	Evento altamente improbable, sin antecedentes	0–10%
Baja	Evento poco frecuente, pero posible	11–30%
Media	Evento con antecedentes similares o señales tempranas	31–60%

Alta	Evento probable en el corto o mediano plazo	61–85%
Muy alta	Evento inminente o en curso	86–100%

Nota: Elaboración propia.

3. Factores de ajuste

El refinar la probabilidad según factores contextuales:

- Exposición mediática reciente
- Cambios regulatorios o contractuales
- Sensibilidad del encargo fiduciario
- Capacidad institucional de respuesta

Ejemplo: si un contrato involucra recursos sensibles (salud, pensiones), aumentar la probabilidad base en un 10–15%.

4. Aplicación práctica

- La matriz de riesgo reputacional se puede usar los ejes de *impacto monetario* y *probabilidad estimada*.
- Priorizar eventos con alta probabilidad y alto impacto para planes de mitigación.
- Presentar los resultados en un semáforo de riesgo o en un tablero de control institucional.

**Cronograma y Costos Asociados para la Implementación de Política de Riesgo
Reputacional en Fiduprevisora S.A.**

1. Propuesta de Cronograma

El cronograma definido consolida una implementación estructurada, gradual y coherente con las capacidades institucionales de Fiduprevisora S.A., permitiendo articular actividades, responsables y tiempos de ejecución de manera clara y trazable.

Este esquema constituye un insumo operativo que soporta la gestión sistemática del riesgo reputacional dentro del marco institucional.

Cada fase ha sido diseñada para asegurar:

- La apropiación institucional del enfoque reputacional.
- La articulación con los sistemas de control interno, gestión de riesgos y comunicación.
- La trazabilidad de los avances y la rendición de cuentas ante órganos de gobierno y entes de control.

Este cronograma fue diseñado con flexibilidad para ajustarse según las prioridades estratégicas, la disponibilidad de recursos y la evolución del contexto reputacional de la entidad.

Tabla 17. Cronograma Fase 0: Diagnóstico y Construcción Documental (Semana 0–2)

Actividad	Responsable	Entregable	Tiempo estimado
Revisión de la existencia y estado de la política actual	Oficina de Riesgos + Jurídica	Informe de diagnóstico	3 días
Levantamiento de información base	Riesgos + Comunicaciones + Jurídica	Matriz de insumos y fuentes	1 semana

Actividad	Responsable	Entregable	Tiempo estimado
Taller de cocreación con líderes clave	Riesgos + Talento Humano	Minuta de acuerdos	3 días
Redacción del borrador de política	Oficina de Riesgos	Documento preliminar	4 días
Validación jurídica y técnica del borrador	Jurídica + Alta Dirección	Documento final	2 días

Nota: Elaboración propia.

Tabla 18. Cronograma Fase 1: Aprobación y Socialización Institucional (Semana 3–4)

Actividad	Responsable	Entregable	Tiempo estimado
Validación técnica y jurídica del documento	Jurídica + Riesgos	Documento aprobado	3 días
Presentación al Comité de Riesgos	Riesgos	Acta de aprobación	2 días
Socialización interna	Comunicaciones + Talento Humano	Boletín + sesión virtual	1 semana

Nota: Elaboración propia.

Tabla 19. Cronograma Fase 2: Diseño de Instrumentos Operativos (Semana 5–7)

Actividad	Responsable	Entregable	Tiempo estimado
Matriz de eventos reputacionales	Riesgos + Operaciones	Plantilla institucional	1 semana
Tablero de indicadores KRI	Riesgos + Tecnología	Dashboard inicial	1 semana
Protocolo de vocería institucional	Comunicaciones	Manual de vocería	1 semana

Actividad	Responsable	Entregable	Tiempo estimado
Modelo de estimación monetaria	Riesgos + Financiero	Documento técnico	1 semana

Nota: Elaboración propia.

Tabla 20. Cronograma Fase 3: Capacitación y Simulacros (Semana 8–10)

Actividad	Responsable	Entregable	Tiempo estimado
Capacitación a funcionarios clave	Talento Humano	Registro + material pedagógico	2 semanas
Simulacro de crisis reputacional	Comité de Crisis	Informe de evaluación	1 semana

Nota: Elaboración propia.

Tabla 21. Cronograma Fase 4: Integración en Sistemas Institucionales (Semana 11–14)

Actividad	Responsable	Entregable	Tiempo estimado
Inclusión en mapa de riesgos institucional	Riesgos	Mapa actualizado	1 semana
Articulación con SARLAFT, SARO, SARAS	Riesgos + Cumplimiento	Documento de integración	2 semanas
Activación de alertas tempranas	Tecnología + Riesgos	Configuración en sistema	2 semanas

Nota: Elaboración propia.

Tabla 22. Cronograma Fase 5: Seguimiento y Mejora Continua (Mensual / Trimestral)

Actividad	Responsable	Entregable	Frecuencia
Revisión de indicadores KRI	Comité de Riesgos	Informe reputacional	Mensual
Actualización de matrices y protocolos	Riesgos + Operaciones	Versión ajustada	Trimestral

Actividad	Responsable	Entregable	Frecuencia
Reporte a entes de control	Alta Dirección	Informe oficial	Trimestral / según requerimiento

Nota: Elaboración propia.

2. Estimación de Costos Asociados a la Propuesta

Costos asociados al desarrollo de actividades

Tabla 23. Costos asociados al desarrollo de actividades

Concepto	Descripción	Unidad	Cantidad estimada	Valor unitario (COP)	Costo total (COP)
Recurso profesional para ajuste documental y capacitaciones	Consultor(a) especializado(a) en riesgo reputacional y formación	Mes	1 mes (dedicación parcial)	\$8.000.000	\$8.000.000
Consolidación de incidentes reputacionales por áreas	Asignación de horas por líderes de proceso (6 áreas x 10 h)	Hora	60 horas	\$80.000	\$4.800.000
Diseño de materiales pedagógicos y fichas por componente	Apoyo gráfico y técnico	Paquete	1	\$3.000.000	\$3.000.000

Nota: Elaboración propia.

Subtotal desarrollo: \$15.800.000 COP

Costos asociados a la implementación

Tabla 24. Costos asociados a la implementación

Concepto	Descripción	Unidad	Rango estimado (COP)
Recurso para monitoreo y seguimiento continuo	Profesional de riesgo reputacional (medio tiempo)	Mes	\$4.000.000 – \$6.000.000
Licencia de herramienta de gestión de KPIs e incidentes	Plataforma ISO 31000 (ver comparativo)	Anual	\$6.000.000 – \$32.000.000
Servicio de monitoreo de medios	Externo o suscripción especializada (ver comparativo)	Anual	\$48.000.000 – \$108.000.000

Nota: Elaboración propia.

Subtotal implementación (estimado anual):

Mínimo: \$58.000.000 COP

Máximo: \$146.000.000 COP

Comparativo de Plataformas ISO 31000

Tabla 25. *Comparativo de Plataformas ISO 31000*

Plataforma	Base Normativa	Clientes Clave	Funcionalidades	Precio USD/año	Estimado COP/año*
SEIF (SEIF, 2025)	ISO 31000, ISO 27001	Fiduciarias, aseguradoras	Dashboards, multicliente, reportes ejecutivos	2.000–5.000	\$8M–\$20M
ISOLUCIÓN Riesgos (ISOLUCIÓN, 2025)	ISO 31000, SARO, DAFP	Cooperativas, fiduciarias	Mapa de riesgos, integración con auditoría	1.500–3.000	\$6M–\$12M
ISOtools Excellence (ISOtools Excellence, s.f.)	ISO 31000, ISO 31010	Bancos, fondos de pensiones	Evaluación de impacto, integración con calidad	2.500–5.000	\$10M–\$20M
SOFRISK (SOFRISK, 2025)	ISO 31000, COSO ERM, SARLAFT	Entidades vigiladas	Matrices dinámicas, trazabilidad	3.000–6.000	\$12M–\$24M

Plataforma	Base Normativa	Clientes Clave	Funcionalidades	Precio USD/año	Estimado COP/año*
ACH Colombia – SIGR (ACH Colombia, s.f.)	ISO 31000, ISO 22301	Sector financiero	Riesgos reputacionales y tecnológicos	4.000–8.000	\$16M–\$32M
PIRANI (Pirani, 2025)	ISO 31000, COSO ERM, ISO 27001, Basilea III	Multisectorial (financiero, salud, educación)	Gestión integral de riesgos, cumplimiento normativo, auditoría, AML, reportes en tiempo real	2.000–4.000	\$8M–\$16M

Nota: Elaboración propia basado en consulta de software de monitoreo de riesgos.

*Tasa de cambio estimada: 1 USD ≈ 4.000 COP

- **Para entidades públicas**, ISOLUCIÓN o SOFRISK ofrecen buena relación costo-beneficio y alineación normativa.
- **Para integración avanzada con SARLAFT y trazabilidad**, SOFRISK o ACH SIGR son más robustas.
- Se recomienda iniciar con una **licencia básica** y escalar según madurez institucional.

Comparativo Servicio de monitoreo de medios

Agencias en Colombia que ofrecen servicios para la gestión reputacional en entornos digitales

Tabla 26. Agencias en Colombia para la gestión reputacional en entornos digitales

Agencia	Herramientas que integran	Servicios reputacionales	Costo estimado (COP/mes)
SM Digital	Brand24, Hootsuite, herramientas propias	Monitoreo 24/7, análisis de sentimiento, alertas, gestión de crisis	\$5.300.000 – \$8.000.000

Agencia	Herramientas que integran	Servicios reputacionales	Costo estimado (COP/mes)
SUBE Agencia Digital	Brand24, Mention, Talkwalker	Protocolos de crisis, dashboards, informes ejecutivos	\$4.000.000 – \$7.000.000
Muto Estudio Digital	Atribus, herramientas locales	Monitoreo institucional, reputación pública, trazabilidad	\$4.500.000 – \$7.500.000
High Results	Hootsuite Insights, Meltwater	Reputación corporativa, relaciones públicas digitales	\$5.000.000 – \$8.500.000

Nota: Elaboración propia basados en la consulta de agencias de monitoreo de redes sociales

- **Brand24** es la herramienta más balanceada en costo-beneficio para entidades fiduciarias públicas: ofrece análisis de sentimiento, alertas, cobertura de medios y redes, y reportes ejecutivos.
- **SM Digital** y **SUBE** son agencias con experiencia en el sector financiero y público, y pueden integrar Brand24 en sus servicios.
- Para proyectos con enfoque institucional, **Muto** ofrece trazabilidad y protocolos adaptados a entidades públicas.

Conclusiones y Recomendaciones

A partir del desarrollo de esta consultoría profesional en Fiduprevisora S.A., se presentan a continuación las conclusiones derivadas del análisis realizado, las cuales responden directamente a los objetivos específicos y al problema planteado. Asimismo, se proponen recomendaciones estratégicas orientadas a fortalecer la gestión del riesgo reputacional en la entidad, con base en los hallazgos obtenidos y las mejores prácticas del sector financiero. Estas orientaciones buscan aportar valor institucional, promover la sostenibilidad organizacional y abrir nuevas líneas de acción para futuras intervenciones.

Conclusiones

1. La reputación institucional en Fiduprevisora S.A. se consolida como un activo estratégico cuya gestión incide directamente en la sostenibilidad operativa, financiera y contractual de la entidad. El diagnóstico desarrollado evidenció que el riesgo reputacional tiene un impacto transversal sobre la confianza de los grupos de interés, especialmente en una entidad fiduciaria de naturaleza pública, altamente expuesta al escrutinio ciudadano, mediático y regulatorio.
2. Se identificó una dispersión institucional en la definición de roles, herramientas y procesos asociados a la gestión del riesgo reputacional, lo cual limita la capacidad de respuesta coordinada y dificulta la consolidación de una cultura organizacional orientada a la protección del valor reputacional. Esta situación sustenta la necesidad de lineamientos formales que articulen las áreas estratégicas, operativas y de control bajo un marco institucional común.

3. La consultoría estructuró un modelo conceptual de estimación monetaria del riesgo reputacional como componente integral de la política institucional, permitiendo cuantificar impactos financieros directos e indirectos derivados de eventos reputacionales, tales como pérdida de ingresos, costos de mitigación y afectaciones contractuales. El modelo integra información histórica, análisis perceptual y juicio experto, consolidándose como un insumo para la priorización de riesgos y la toma de decisiones estratégicas.

4. Como resultado del proceso consultivo, se consolidó una política institucional de gestión del riesgo reputacional que integra indicadores de seguimiento, matrices de riesgo, mecanismos de monitoreo, protocolos de respuesta y herramientas de fortalecimiento cultural, fortaleciendo la capacidad institucional de anticipación, respuesta y recuperación frente a eventos que afectan la imagen y legitimidad de la entidad.

5. Finalmente, la consultoría estructuró una implementación operativa y financieramente soportada de la política institucional de gestión del riesgo reputacional, respaldada por un cronograma definido y una estimación detallada de costos, coherente con las capacidades institucionales de Fiduprevisora S.A., consolidando una hoja de ruta clara para su gestión sistemática y sostenible.

Recomendaciones

1. Implementar la política institucional de riesgo reputacional como parte del sistema integral de gestión de riesgos.

Se recomienda que Fiduprevisora S.A. formalice la política propuesta, integrándola en sus manuales, protocolos y sistemas de control interno. Esta política debe ser socializada con todos los niveles de la organización y contar con indicadores de seguimiento y mejora continua.

2. Fortalecer la cultura organizacional entorno a la reputación institucional.

Es necesario desarrollar programas de formación, sensibilización y comunicación interna que promuevan el entendimiento del riesgo reputacional como responsabilidad compartida. Esto incluye la definición clara de roles, la articulación interáreas y la creación de espacios para el análisis de casos y simulacros.

3. Adoptar el modelo conceptual de estimación monetaria como herramienta de gestión estratégica.

Se sugiere incorporar el modelo propuesto en los procesos de planeación financiera, evaluación de riesgos y toma de decisiones. Esta herramienta permitirá anticipar impactos, justificar inversiones en reputación y fortalecer la rendición de cuentas ante los grupos de interés.

4. Realizar ejercicios de benchmarking continuo con entidades líderes del sector financiero.

Fiduprevisora S.A. puede beneficiarse de la experiencia de bancos como Bancolombia, BBVA y Davivienda, que han desarrollado modelos avanzados de gestión reputacional. Se recomienda establecer alianzas, participar en redes sectoriales y adaptar buenas prácticas al contexto fiduciario.

5. Adoptar el cronograma y la estimación de costos como hoja de ruta para la implementación de la política de riesgo reputacional.

Se recomienda que Fiduprevisora S.A. utilice el cronograma y el análisis de costos desarrollados en esta consultoría como insumo para la planeación institucional, priorizando una implementación por fases que permita gestionar recursos, medir avances y ajustar la estrategia según el nivel de madurez organizacional.

Referencias

ACH Colombia. (s.f.). *Sistema Integral de Gestión de Riesgos – SIGR*.

Obtenido de ACH Colombia:

<https://www.achcolombia.com.co/soluciones/sigr/>

Asofiduarias. (2017). *El riesgo en el negocio fiduciario y mitigación*.

Obtenido de Asofiduarias: <https://www.asofiduciarias.org.co/wp-content/uploads/2017/10/ernesto-fragoso-asofiduciarias-1.pdf>

Bancolombia. (2023). *Plan de manejo de crisis en redes sociales*. Obtenido

de Bancolombia. (2024). *Plan de manejo de crisis en redes sociales*.

<https://www.bancolombia.com/negocios/actualizate/mercadeo-y-ventas/plan-crisis-RRSS>

BBVA Colombia. (2024). *Estrategia para manejo de crisis – Certificación*

IR. Obtenido de

<https://accionistaseinversores.bbva.com/microsites/cuentasanuales2024/#page=516>

Bouckaert, S. K. (2016). *Local public sector reforms in times of crisis:*

National trajectories and international comparisons. Palgrave Macmillan.

Colombia, M. (2025). *Las mejores agencias de redes sociales en*

Colombia. Obtenido de Marketing4eCommerce Colombia:

<https://marketing4ecommerce.co/mejores-agencias-redes-sociales-social-media-colombia/>

Congreso de Colombia. (29 de Diciembre de 1989). *Ley 91 de 1989: Por la cual se crea el Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio*.

Diario Oficial No. 38.036. Obtenido de Funcion Publica:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=291>

Congreso de Colombia. (1993). *Decreto 663 de 1993: Estatuto Orgánico del Sistema Financiero (EOSF). Diario Oficial No. 40.946, 2 de abril de 1993. Obtenido de Funcion Publica:*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=496>

Congreso de Colombia. (15 de Enero de 1996). *Ley 256 de 1996: Por la cual se dictan normas sobre competencia desleal. Diario Oficial No.*

42.804. Obtenido de Funcion Publica:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3887>

1

Congreso de Colombia. (1996). *Ley 256 de 1996: Régimen de competencia desleal. Diario Oficial No. 42.804, 5 de enero de 1996.*

Obtenido de Funcion Publica:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=292>

Congreso de Colombia. (2008). *Ley 1266 de 2008: Habeas data financiero. Diario Oficial No. 47.174, 31 de diciembre de 2008. Obtenido de Funcion*

Publica:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3430>

6

Congreso de Colombia. (2009). *Ley 1328 de 2009: Régimen de protección al consumidor financiero. Diario Oficial No. 47.411, 15 de julio de 2009.*

Obtenido de Funcion Publica:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3684>

1

Congreso de Colombia. (2011). *Ley 1480 de 2011: Estatuto del consumidor*. *Diario Oficial No. 48.220, 12 de octubre de 2011*. Obtenido de Funcion Publica:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4410>

2

Congreso de Colombia. (2012). *Ley 1581 de 2012: Protección de datos personales*. *Diario Oficial No. 48.587, 18 de octubre de 2012*. Obtenido de Funcion Publica:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4998>

1

Cuadas, J. A. (25 de Septiembre de 2025). Entrevista sobre gestión del riesgo reputacional en La Fiduprevisora S.A. Obtenido de

https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/personal/opatino_universidadean_edu_co1/_layouts/15/stream.aspx?id=%2Fpersonal%2Fopatino%5Funiversidadean%5Fedu%5Fco1%2FDocuments%2FB%2EUP%2FUNIDADES%20DE%20ESTUDIO%2FSEMINARIO%20INVEST%2F20252%20MAESTR%C3%8DA

<https://ir.davivienda.com/wp-content/uploads/2023/02/Informe-Anual-Davivienda-2022.pdf>

Davivienda. (2023). *Informe anual 2022*. Obtenido de

[https://ir.davivienda.com/wp-content/uploads/2023/02/Informe-Anual-](https://ir.davivienda.com/wp-content/uploads/2023/02/Informe-Anual-Davivienda-2022.pdf)

[Davivienda-2022.pdf](https://ir.davivienda.com/wp-content/uploads/2023/02/Informe-Anual-Davivienda-2022.pdf)

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2024). *Política de administración de riesgos en Función Pública (Versión 20)*. Oficina Asesora de Planeación. Obtenido de Funcion Publica:

https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/34645357/54077991/Politica_administracion_riesgos_funcion_publica_v20.pdf

Digital, S. (2025). *Servicios de monitoreo y reputación de marca*. Obtenido de SM Digital: <https://smdigital.com.co/servicios/monitoreo-y-reputacion-de-marca/>

En Clave Económica. (20 de Agosto de 2025). *FIDUPREVISORA: cifras históricas en el primer semestre de 2025*. Obtenido de En Clave Económica: <https://www.enclaveeconomica.gov.co/w/fiduprevisora-cifras-hist%C3%B3ricas-en-el-primer-semester-de-2025>

Fiduprevisora S.A. (2023). *Informe de gestión 2022*. Obtenido de Fiduprevisora S.A.: <https://www.fiduprevisora.com.co/quienes-somos/>

Fiduprevisora S.A. (2025). *Quiénes somos [Página web]*. Obtenido de Fiduprevisora S.A.: <https://www.fiduprevisora.com.co/quienes-somos/>

Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. M. (2004). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*. Pearson Education.

Gasperín, M. Á. (2015). *Riesgo reputacional y gestión institucional de crisis*. Obtenido de Universitat Pompeu Fabra: <https://www.tesisenred.net/handle/10803/292734>

Godoy, S. (2017). *La organización amenazada: Riesgo reputacional y riesgo competitivo desde una perspectiva multi-stakeholder*. Ediciones UC.

Hootsuite. (2025). *Las mejores herramientas de monitoreo de redes sociales*. Obtenido de Hootsuite:

<https://blog.hootsuite.com/es/herramientas-de-monitoreo-de-redes-sociales/>

Influencer Marketing Hub. (2025). *15 herramientas de gestión de reputación online*. Obtenido de Influencer Marketing Hub:

<https://influencermarketinghub.com/es/herramientas-de-gestion-de-reputacion/>

International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 – Risk management — Guidelines*. Ginebra: ISO. Obtenido de apcalidad:

<https://apcalidad.org/wp-content/uploads/2022/10/ISO-31000-2018-Gestion-del-Riesgo-Rev.-APC-Copia-para-Capacitacion-APC.pdf>

ISOLUCIÓN. (2025). *Software de gestión de riesgos – ISOLUCIÓN Riesgos*. Obtenido de ISOLUCIÓN: <https://www.isolucion.com/software-de-gestion-de-riesgos/>

ISOtools Excellence. (s.f.). *ISOtools: Software para gestión de riesgos ISO 31000*. Obtenido de ISOtools Excellence:

<https://www.isotools.org/software-gestion-riesgos/>

Jorion, P. (2007). *Value at risk: The new benchmark for managing financial risk (3rd ed.)*. McGraw-Hill.

Kuhlmann, G. B. (2016). *Public management and governance (3rd ed.)*. Routledge.

Ministerio de Educación Nacional. (1990). *Contrato de fiducia mercantil para administración del FOMAG. En Consejo de Estado, Concepto 2227 de 2014*. Obtenido de Funcion Publica:

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=64502

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2010). *Decreto 2555 de 2010. Diario Oficial No. 47.804, 9 de julio de 2010*. Obtenido de Funcion Publica:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=39296>

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2018). *Actualización del plan financiero 2018*. Obtenido de Ministerio de Hacienda y Crédito Público:

<https://www.minhacienda.gov.co/documents/d/portal/actualizacion-plan-financiero-2018?download=true>

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2022). *Informe de gestión 2022*.

Obtenido de Ministerio de Hacienda y Crédito Público:

<https://www.minhacienda.gov.co>

Montes, O. G. (25 de Septiembre de 2025). Entrevista sobre gestión del riesgo reputacional en La Fiduprevisora S.A. Obtenido de

[https://universidadeaneducos-](https://universidadeaneducos)

my.sharepoint.com/personal/opatino_universidadean_edu_co1/_layouts/15/stream.aspx?id=%2Fpersonal%2Fopatino%5Funiversidadean%5Fedu%5Fco1%2FDocuments%2FB%2EUP%2FUNIDADES%20DE%20ESTUDIO%2FSEMINARIO%20INVEST%2F20252%20MAESTR%C3%8DA

Neoattack. (2025). *Herramientas para monitorizar redes sociales e internet*.

Obtenido de Neoattack: <https://neoattack.com/blog/herramientas-para-monitorizar-redes-sociales-e-internet/>

Pabón, A. (25 de Septiembre de 2025). Entrevista sobre gestión del riesgo reputacional en La Fiduprevisora S.A. Obtenido de

https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/personal/opatino_universidadean_edu_co1/_layouts/15/stream.aspx?id=%2Fpersonal%2Fopatino%5Funiversidadean%5Fedu%5Fco1%2FDocuments%2FB%2EUP%2FUNIDADES%20DE%20ESTUDIO%2FSEMINARIO%20INVEST%2F20252%20MAESTR%C3%8DA

[my.sharepoint.com/personal/opatino_universidadean_edu_co1/_layouts/15/stream.aspx?id=%2Fpersonal%2Fopatino%5Funiversidadean%5Fedu%5Fco1%2FDocuments%2FB%2EUP%2FUNIDADES%20DE%20ESTUDIO%2FSEMINARIO%20INVEST%2F20252%20MAESTR%C3%8DA](https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/personal/opatino_universidadean_edu_co1/_layouts/15/stream.aspx?id=%2Fpersonal%2Fopatino%5Funiversidadean%5Fedu%5Fco1%2FDocuments%2FB%2EUP%2FUNIDADES%20DE%20ESTUDIO%2FSEMINARIO%20INVEST%2F20252%20MAESTR%C3%8DA)

Panda Creativos. (2025). *Gestión de redes sociales para pymes en*

Colombia: 6 agencias esenciales para crecer en Bogotá. Obtenido de

Panda Creativos: <https://pandacreativos.co/gestion-de-redes-sociales-para-pymes-en-colombia-6-agencias-esenciales-para-crecer-en-bogota/>

Pirani. (2025). *Pirani Risk Suite – Gestión de riesgos, cumplimiento y*

auditoría. Obtenido de Pirani: <https://www.piranirisk.com/es/productos-pirani>

Power, M. (2007). *Organized uncertainty: Designing a world of risk management*. Oxford University Press. Oxford University Press.

Prada, R. (25 de Septiembre de 2025). Entrevista sobre gestión del riesgo reputacional en La Fiduprevisora S.A. Obtenido de

https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/personal/opatino_universidadean_edu_co1/_layouts/15

[my.sharepoint.com/personal/opatino_universidadean_edu_co1/_layouts/15](https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/personal/opatino_universidadean_edu_co1/_layouts/15)

/stream.aspx?id=%2Fpersonal%2Fopatino%5Funiversidadean%5Fedu%5F
co1%2FDocuments%2FB%2EUP%2FUNIDADES%20DE%20ESTUDIO%2
FSEMINARIO%20INVEST%2F20252%20MAESTR%C3%8DA

Presidencia de la República de Colombia. (21 de Junio de 1984). *Decreto
Extraordinario 1547 de 1984: Por el cual se crea el Fondo Nacional de
Calamidades y se dictan normas para su organización y funcionamiento.*

Diario Oficial No. 36.690. Obtenido de Funcion Publica:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6692>

5

Presidencia de la República de Colombia. (23 de Diciembre de 2011).

*Decreto 4886 de 2011: Por medio del cual se modifica la estructura de la
Superintendencia de Industria y Comercio, se determinan las funciones de
sus dependencias y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No.*

48.289. Obtenido de Funcion Publica:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6637>

1

SEIF. (2025). *Soluciones en gestión de riesgos y cumplimiento normativo.*

Obtenido de SEIF: <https://www.seifcolombia.com/>

SOFRISK. (2025). *Gestión de riesgos reputacionales, SARLAFT y COSO*

ERM. Obtenido de SOFRISK: <https://www.sofrisk.com/>

Superintendencia Financiera de Colombia. (2020). *Superfinanciera.*

Obtenido de Circular Externa 012 de 2020: Instrucciones relativas a la

gestión del riesgo reputacional en entidades vigiladas:

<https://www.superfinanciera.gov.co>

Superintendencia Financiera de Colombia. (26 de Julio de 2021). *Circular Externa 014 de 2021: Instrucciones especiales aplicables a la actividad de financiación colaborativa a través de valores*. Obtenido de Superfinanciera:

<https://www.superfinanciera.gov.co/publicaciones/10108589/normativaproyectos-de-normatividadproyectos-de-normaproyecto-de-circular-externa-10108589/>

Superintendencia Financiera de Colombia. (2021). *Circulares externas y normatividad aplicable a sociedades fiduciarias*. Obtenido de

Superfinanciera:

<https://www.superfinanciera.gov.co/publicaciones/10106589>

Superintendencia Financiera de Colombia. (2023). *Guía sobre el funcionamiento de las sociedades fiduciarias en Colombia*. Obtenido de

Superfinanciera: <https://www.superfinanciera.gov.co>

Superintendencia Financiera de Colombia. (2023). *Sistema Integral de Administración de Riesgos (SIAR): Lineamientos generales*. Obtenido de

Superfinanciera:

<https://www.superfinanciera.gov.co/loader.php?IServicio=Tools2&ITipo=descargas&IFuncion=descargar&idFile=1075755>

Superintendencia Financiera de Colombia. (2024). *Informe sectorial de sociedades fiduciarias: Gestión reputacional y desempeño institucional*.

Obtenido de Superfinanciera:

<https://www.superfinanciera.gov.co/publicaciones/61154>

Superintendencia Financiera de Colombia. (Enero de 2025). *Información por sector: Fiduciarias*. Obtenido de Superfinanciera:

<https://www.superfinanciera.gov.co/publicaciones/61154/informes-y-cifras-cifras-pensiones-cesantias-y-fiduciarias-informacion-por-sector-fiduciarias-61154/>

Superintendencia Financiera de Colombia. (2025). *Sistema Integral de Administración de Riesgos (SIAR)*. Obtenido de Superfinanciera:

<https://www.superfinanciera.gov.co>

Superintendencia Financiera de Colombia. (s.f.). *Superintendencia Financiera de Colombia*. Recuperado el 10 de 08 de 2025, de Nuestra Entidad: <https://www.superfinanciera.gov.co/publicaciones/20483/nuestra-entidad-20483/>

Unidad de Proyección Normativa y Estudios de Regulación Financiera – URF. (2025). *Regulación del negocio fiduciario en Colombia*. Obtenido de

Unidad de Proyección Normativa y Estudios de Regulación Financiera –

URF:

https://www.urf.gov.co/documents/283253/0/09072025_Documento_Te%C3%81cnico_Negocio_Fiduciario.pdf

Value and Risk Rating. (2025). *Informe de calificación de riesgo de contraparte: Fiduprevisora S.A.* Obtenido de Fiduprevisora:

<https://www.fiduprevisora.com.co>

Anexos

A. Anexo. Formato Encuesta Gestión del Riesgo Reputacional en Fiduprevisora

Sección 1: Demográficos

1. **Área o dependencia:**

- SARLAFT
- Control Interno Disciplinario
- Auditoría Corporativa
- Comunicaciones
- Riesgos
- Comercial
- Contratación Derivada
- Desarrollo y Soporte Organizacional
- Financiero
- Fondo de Prestaciones
- Inversiones
- Negocios Fiduciarios
- Planeación
- Tecnología
- Transformación y Arquitectura Organizacional

Jurídica

Otra: _____

2. Cargo del encuestado:

Directivo

Jefatura

Coordinador

Profesional

Técnico

Otro: _____

3. Tiempo en la entidad:

Menos de 1 año

1 a 3 años

4 a 7 años

Más de 7 años

4. ¿Ha participado en la gestión de alguna crisis reputacional?

a. Sí

b. No

c. Prefiero no responder

Sección 2: Percepción y definición

5. ¿Sabe quién lidera actualmente la gestión del riesgo reputacional en la entidad?

(Seleccione el área o cargo que, según su conocimiento, tiene mayor responsabilidad en este tema)

Área de Riesgos

- Área de Comunicaciones
- Área de Cumplimiento
- Área Jurídica
- Alta Dirección / Presidencia
- Comité de Riesgos
- No lo tengo claro
- Otro: _____

6. **¿Qué tan relevante considera el riesgo reputacional para su área?**

- 1 - Poco relevante
- 2 - Algo relevante
- 3 - Moderadamente relevante
- 4 - Muy relevante
- 5 - Críticamente relevante

7. **¿Cómo define el riesgo reputacional desde su rol?**

- a. Pérdida de confianza por errores internos
- b. Impacto por percepción pública negativa
- c. Riesgo derivado de incumplimientos normativos
- d. Otro: _____

8. **¿Qué situaciones podrían afectar la reputación institucional desde su área? (Seleccione hasta 3)**

- a. Errores operativos
- b. Mala atención al cliente
- c. Incumplimientos legales
- d. Fallas en comunicación externa
- e. Conflictos éticos
- f. Otro: _____

9. **¿Considera que existe una cultura institucional sólida frente al riesgo reputacional?**

- a. Sí, bien consolidada
- b. Parcialmente desarrollada
- c. Débil o poco integrada
- d. No existe

10. **¿Qué tan clara considera la definición de riesgo reputacional en los manuales o políticas internas?**

- a. Muy clara
- b. Algo ambigua
- c. Poco clara
- d. No la conozco

11. **Desde su perspectiva, ¿cuáles son los principales factores internos y externos que afectan actualmente la reputación de la Fiduprevisora?**

(Seleccione todas las opciones que considere relevantes)

Factores internos:

- Cultura organizacional débil o poco alineada
- Liderazgo inconsistente o poco visible
- Procesos internos poco claros o ineficientes
- Comunicación interna limitada o fragmentada
- Falta de formación en gestión reputacional
- Desarticulación entre áreas clave
- Incidentes éticos o disciplinarios
- Otro: _____

Factores externos:

- Cobertura negativa en medios de comunicación
- Cambios regulatorios o normativos
- Percepción pública sobre el sector fiduciario
- Opiniones en redes sociales o entornos digitales

- Relación con entidades gubernamentales o clientes
- Competencia reputacional con otras fiduciarias
- Otro: _____

**12. ¿En qué espacios, canales o procesos se evidencian señales tempranas de riesgo reputacional en la entidad?
(Seleccione todas las opciones que considere aplicables)**

- Quejas, reclamos o sugerencias de clientes
- Monitoreo de medios de comunicación tradicionales
- Seguimiento en redes sociales y entornos digitales
- Procesos legales o disciplinarios en curso
- Auditorías internas o informes de control
- Encuestas de satisfacción o percepción institucional
- Reportes del canal ético o líneas de denuncia
- Evaluaciones de proveedores o terceros
- Reuniones con grupos de interés o stakeholders
- Otro: _____

**13. Desde su experiencia, ¿cuáles considera que son los principales impactos que puede generar un riesgo reputacional en la Fiduprevisora?
(Seleccione todas las opciones que considere aplicables)**

- Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios
- Dificultades en la relación con entidades gubernamentales o reguladores
- Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública
- Reducción en la competitividad frente a otras fiduciarias
- Impacto negativo en indicadores financieros o comerciales

- Desmotivación o pérdida de compromiso por parte de los colaboradores
- Mayor escrutinio o sanciones por parte de entes de control
- Obstáculos para atraer nuevos negocios o aliados estratégicos
- Otro: _____

Sección 3: Gestión y mitigación

14. **¿Su área cuenta con protocolos específicos para gestionar riesgos reputacionales?**

- a. Sí, formalizados
- b. Parcialmente definidos
- c. No existen

15. **¿Existen indicadores definidos para anticipar riesgos reputacionales?**

- a. Sí
- b. No
- c. En proceso

16. **¿Con qué áreas coordina su equipo para gestionar riesgos reputacionales? (Seleccione todas las que apliquen)**

- a. Jurídica
- b. Comunicaciones
- c. Cumplimiento
- d. Auditoría
- e. SARLAFT
- f. Riesgos
- g. Otra: _____

17. **¿Qué fortalezas tiene su área para proteger la reputación institucional? (Seleccione hasta 2)**

- a. Conocimiento normativo
- b. Procesos claros
- c. Comunicación efectiva
- d. Liderazgo ético
- e. Otro: _____

18. **¿Qué mejoras propondría para fortalecer la gestión reputacional?**

- a. Mayor capacitación
- b. Protocolos interáreas
- c. Herramientas de monitoreo

- d. Campañas de cultura ética
- e. Otro: _____

19. ¿Conoce usted las herramientas disponibles para reportar un riesgo reputacional?

- a. Canal ético
- b. Línea directa
- c. Correo oficial
- d. Comité de riesgos
- e. Aplicaciones internas
- f. No conozco
- g. Otro: _____

20. ¿Qué tan frecuente se discute el riesgo reputacional en su equipo de trabajo?

- a. Semanalmente
- b. Mensualmente
- c. Esporádicamente
- d. Nunca

21. ¿Ha recibido formación específica sobre gestión reputacional en los últimos 12 meses?

- a. Sí
- b. No
- c. En proceso

22. ¿Qué tan preparado se siente para actuar ante una crisis reputacional?

- a. 1 Nada preparado
- b. 2 Poco preparado
- c. 3 Medianamente preparado
- d. 4 Bien preparado
- e. 5 Muy preparado

23. ¿Qué acción concreta sugeriría para reducir el tiempo en que se materializa el daño reputacional en una entidad fiduciaria?

- a. Implementar protocolos de respuesta rápida ante crisis comunicacionales.
- b. Fortalecer la capacitación del equipo en gestión reputacional y manejo de crisis.
- c. Monitorear constantemente medios y redes sociales para detectar señales tempranas.

- d. Establecer canales de comunicación directa y transparente con los grupos de interés.
- e. Realizar simulacros periódicos de escenarios reputacionales críticos.
- f. Ninguna de las anteriores / Otra (especifique).

B. Anexo. Tabulación encuestas

Ficha Técnica General

Proyecto: Consultoría Profesional – Seminario de Investigación MBA

Tema: Gestión del Riesgo Reputacional en La Fiduprevisora S.A.

Institución: Universidad EAN

Autores: Grupo 2 / Ginna Paola Parodi Mancera, Raúl Fernando González Jiménez,
Suly Alejandra Gaitán Adán

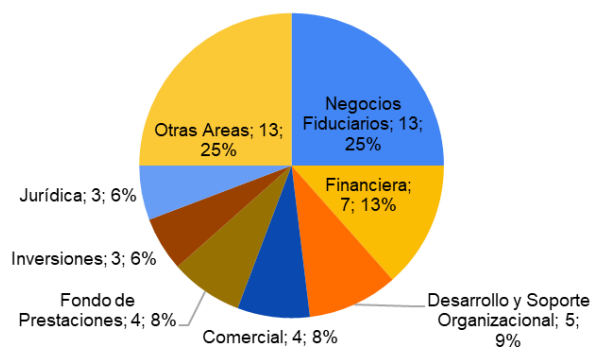
Fecha: Las encuestas se aplicaron desde el día 25 de septiembre de 2025 y se
cerraron el día 14 de octubre de 2025

Tabulaciones de Encuestas

Los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta se tabularon y finalmente se proyectaron gráficamente para facilitar el análisis estadístico, a continuación, se observan las ilustraciones gráficas en orden del cuestionario:

Ilustración 5. Encuesta Pregunta 1 Área o Dependencia

1. Área o dependencia:



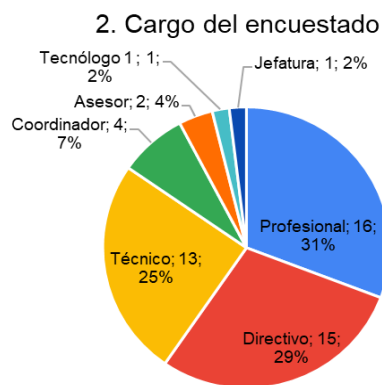
Nota: Elaboración propia con base en la Encuesta Fiduprevisora 2025.

Se recopilaron un total de **52 respuestas** distribuidas entre diversas áreas de Fiduprevisora S.A., destacándose los siguientes niveles de participación:

- **Negocios Fiduciarios y Otras Áreas** fueron las más representativas, con **13 respuestas cada una**.
- Les siguen **Financiera (7)**, **Desarrollo y Soporte Organizacional (5)**, **Comercial** y **Fondo de Prestaciones (4 cada una)**.
- Las áreas de **Inversiones** y **Jurídica** aportaron **3 respuestas** cada una.

Este desglose refleja una cobertura transversal que permite identificar percepciones institucionales desde múltiples perspectivas funcionales.

Ilustración 6. Encuesta Pregunta 2 Cargo del Encuestado



Nota: Elaboración propia con base en la Encuesta Fiduprevisora 2025.

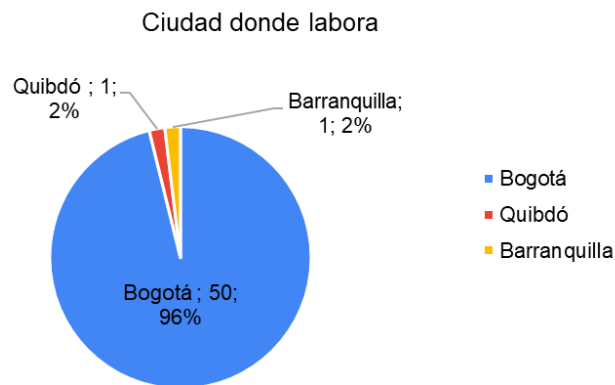
La encuesta contó con la participación de **52 colaboradores** de Fiduprevisora S.A., distribuidos según su rol institucional:

- **Profesionales (16)** y **Directivos (15)** representaron el mayor volumen de respuestas, aportando una visión técnica y estratégica.

- **Técnicos** (13) también tuvieron una participación significativa, complementando el análisis operativo.
- Los cargos de **Coordinador** (4), **Asesor** (2), **Tecnólogo** (1) y **Jefatura** (1) completan la muestra, aportando diversidad funcional.

Esta distribución permite integrar perspectivas desde distintos niveles jerárquicos, fortaleciendo el diagnóstico reputacional con enfoque transversal.

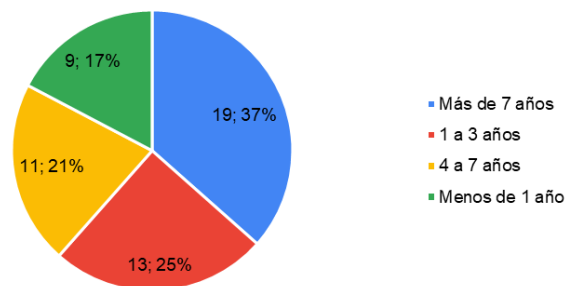
Ilustración 7. Encuesta Pregunta Ciudad donde labora



Nota: Elaboración propia con base en la Encuesta Fiduprevisora 2025.

Ilustración 8. Encuesta Pregunta 3 Tiempo en la entidad

3. Tiempo en la entidad

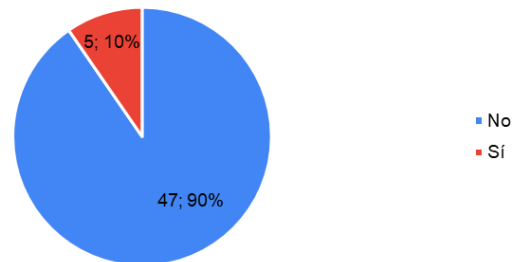


Nota: Elaboración propia con base en la Encuesta Fiduprevisora 2025.

La mayoría (36.5%) lleva más de 7 años. El resto se distribuye entre 1 a 3 años (25%), 4 a 7 años (21.2%) y menos de 1 año (17.3%).

Ilustración 9. Encuesta 4 ¿Ha participado en la gestión de alguna crisis reputacional?

4. ¿Ha participado en la gestión de alguna crisis reputacional?

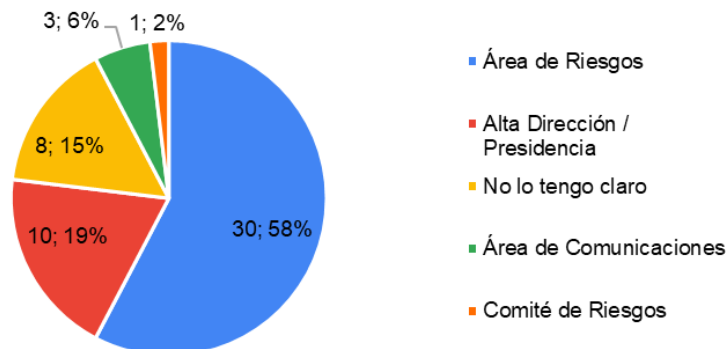


Nota: Elaboración propia con base en la Encuesta Fiduprevisora 2025.

Solo el 9.6% ha participado en la gestión de una crisis reputacional, mientras que el 90.4% no lo ha hecho.

Ilustración 10. Encuesta Pregunta 5 ¿Sabe quién lidera actualmente la gestión del riesgo reputacional en la entidad?

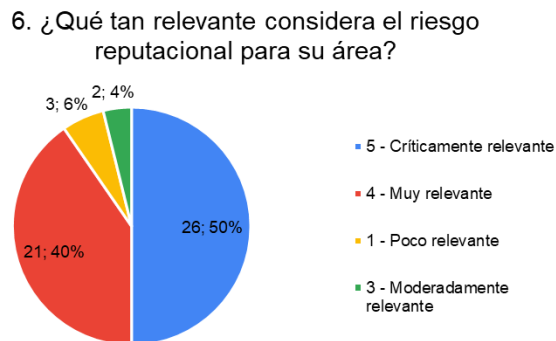
5. ¿Sabe quién lidera actualmente la gestión del riesgo reputacional en la entidad?



Nota: Elaboración propia con base en la Encuesta Fiduprevisora 2025.

El 57.7% identifica al Área de Riesgos como responsable principal. Un 19.2% menciona la Alta Dirección, mientras que el 15.4% no tiene claridad. Comunicaciones (5.8%) y el Comité de Riesgos (1.9%) tienen menor reconocimiento.

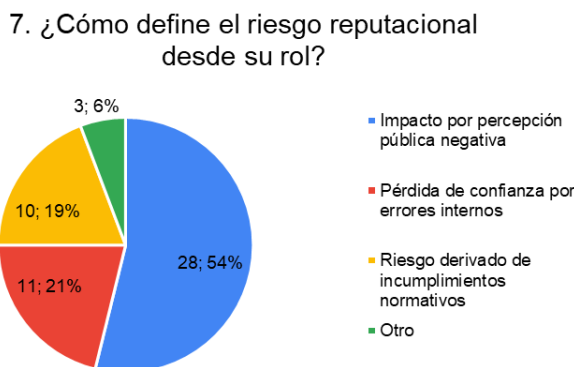
Ilustración 11. Encuesta Pregunta 6 ¿Qué tan relevante considera el riesgo reputacional para su área?



Nota: Elaboración propia con base en la Encuesta Fiduprevisora 2025.

El 90.4% considera el riesgo reputacional como muy o críticamente relevante para su área. Solo el 9.6% lo percibe con menor importancia.

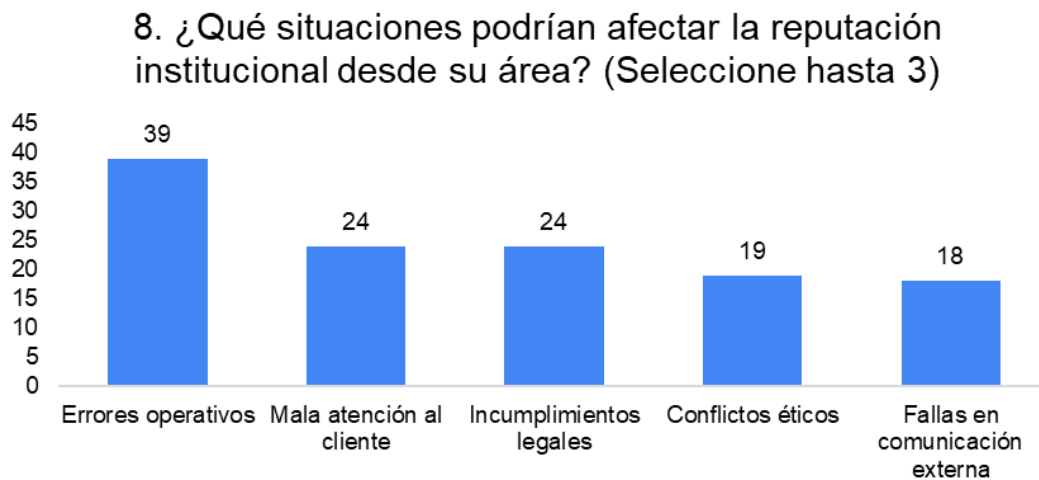
Ilustración 12. Encuesta Pregunta 7 ¿Cómo define el riesgo reputacional desde su rol?



Nota: Elaboración propia con base en la Encuesta Fiduprevisora 2025.

El 53.8% lo asocia con la percepción pública negativa. Un 21.2% lo vincula a errores internos, y el 19.2% a incumplimientos normativos. Solo el 5.8% plantea otras definiciones.

Ilustración 13. Encuesta Pregunta 8 ¿Qué situaciones podrían afectar la reputación institucional desde su área?



Nota: Elaboración propia con base en la Encuesta Fiduprevisora 2025.

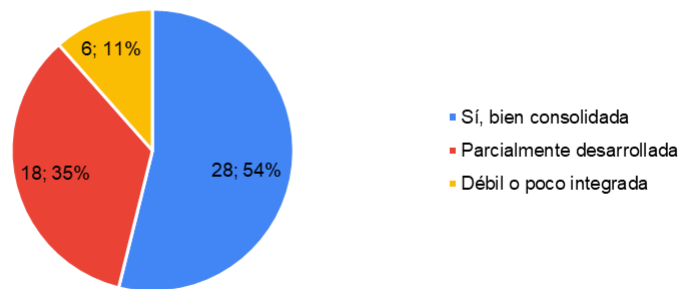
Las situaciones más mencionadas por las áreas encuestadas fueron:

- **Errores operativos** (75% de los participantes)
- **Mala atención al cliente e incumplimientos legales** (ambos con 46%)
- **Conflictos éticos** (36.5%)
- **Fallas en comunicación externa** (34.6%)

Cada persona seleccionó hasta tres opciones, reflejando una percepción multifactorial del riesgo reputacional.

Ilustración 14. Encuesta Pregunta 9 ¿Considera que existe una cultura institucional sólida frente al riesgo reputacional?

9. ¿Considera que existe una cultura institucional sólida frente al riesgo reputacional?

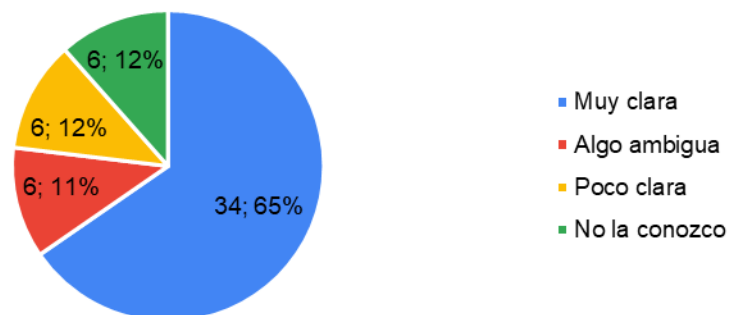


Nota: Elaboración propia con base en la Encuesta Fiduprevisora 2025.

El 53.8% percibe una cultura bien consolidada. Un 34.6% la considera parcialmente desarrollada, mientras que el 11.5% la ve débil o poco integrada.

Ilustración 15. Encuesta Pregunta 10 ¿Qué tan clara considera la definición de riesgo reputacional en los manuales o políticas internas?

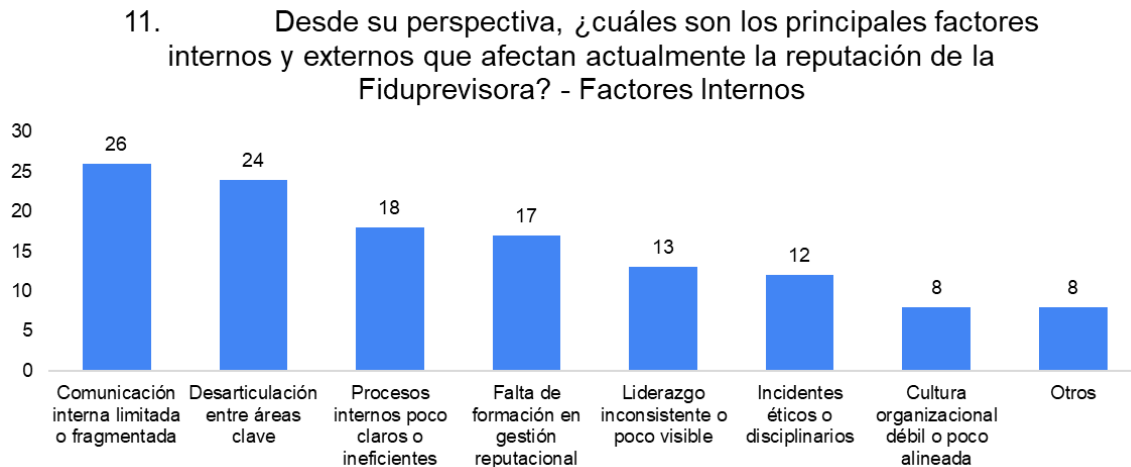
10. ¿Qué tan clara considera la definición de riesgo reputacional en los manuales o políticas internas?



Nota: Elaboración propia con base en la Encuesta Fiduprevisora 2025.

El 65.4% considera que la definición es muy clara en los manuales institucionales. Un 34.6% la percibe como ambigua, poco clara o desconocida.

Ilustración 16. Encuesta Pregunta 11-1 Desde su perspectiva, ¿cuáles son los principales factores internos y externos que afectan actualmente la reputación de la Fiduprevisora? - Factores Internos



Nota: Elaboración propia con base en la Encuesta Fiduprevisora 2025.

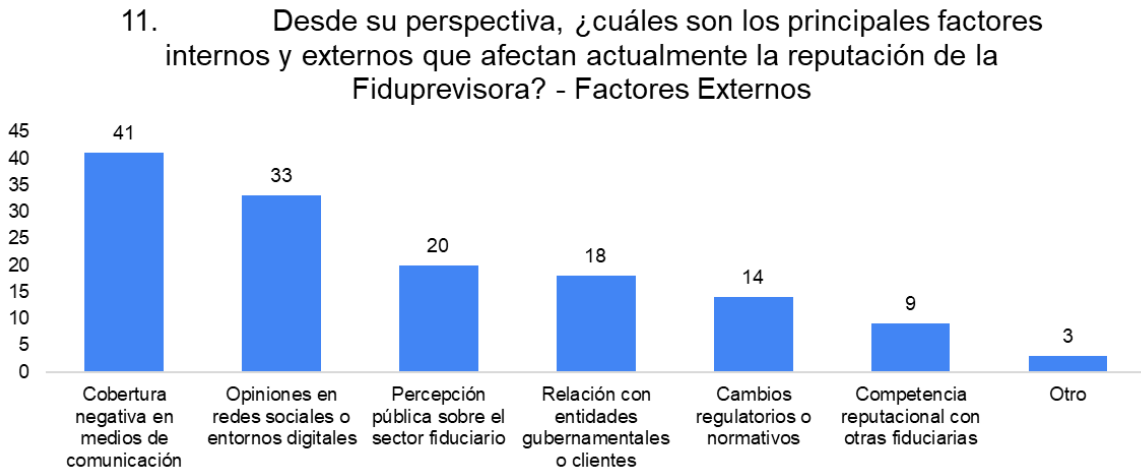
Los factores más mencionados por las áreas encuestadas fueron:

- **Comunicación interna limitada o fragmentada (50%)**
- **Desarticulación entre áreas clave (46%)**
- **Procesos internos poco claros o ineficientes (35%)**
- **Falta de formación en gestión reputacional (33%)**
- **Liderazgo inconsistente o poco visible (25%)**
- **Incidentes éticos o disciplinarios (23%)**

Otros factores como cultura organizacional débil, fallas tecnológicas o desconocimiento de procesos también fueron señalados, aunque con menor frecuencia.

La mayoría de las respuestas combinan múltiples factores, lo que evidencia una percepción sistémica del riesgo reputacional.

Ilustración 17. Encuesta Pregunta 11-2 Desde su perspectiva, ¿cuáles son los principales factores internos y externos que afectan actualmente la reputación de la Fiduprevisora? -Factores Externos



Nota: Elaboración propia con base en la Encuesta Fiduprevisora 2025.

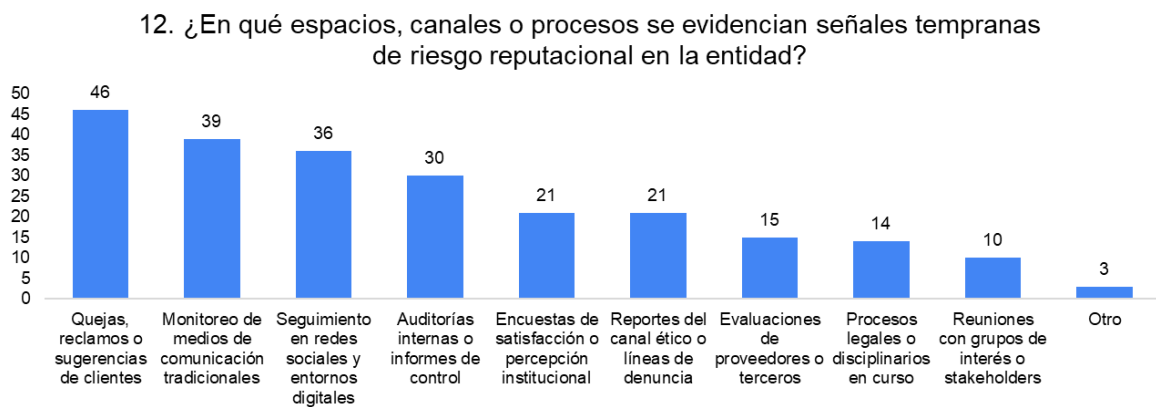
Los factores más mencionados por las áreas encuestadas fueron:

- **Cobertura negativa en medios de comunicación (78.8%)**
- **Opiniones en redes sociales o entornos digitales (63.5%)**
- **Percepción pública sobre el sector fiduciario (38.5%)**
- **Relación con entidades gubernamentales o clientes (34.6%)**
- **Cambios regulatorios o normativos (26.9%)**
- **Competencia reputacional con otras fiduciarias (17.3%)**

Otros factores como riesgo político, fallas tecnológicas o desconocimiento fueron señalados en menor medida.

Las respuestas reflejan una percepción amplia y multifactorial del entorno reputacional, con énfasis en los medios, redes y actores institucionales.

Ilustración 18. Encuesta Pregunta 12 ¿En qué espacios, canales o procesos se evidencian señales tempranas de riesgo reputacional en la entidad?



Nota: Elaboración propia con base en la Encuesta Fiduprevisora 2025.

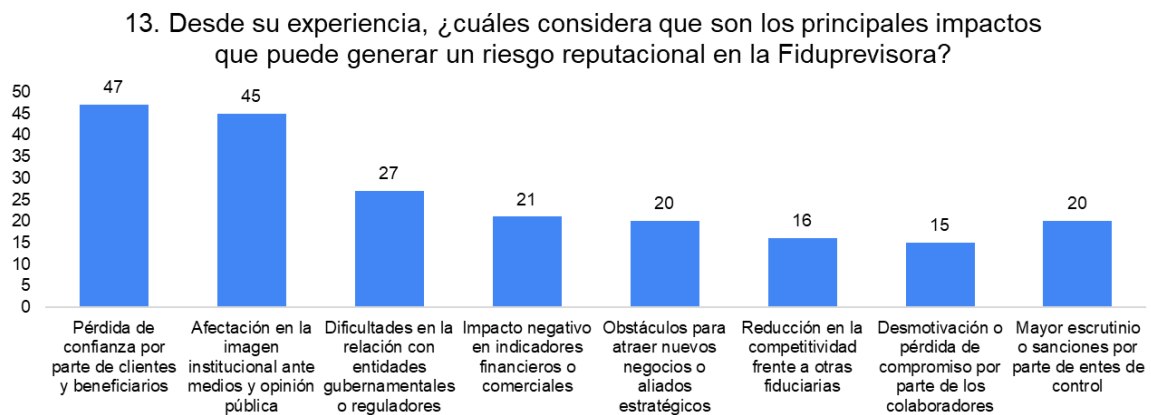
Los canales más mencionados por las áreas encuestadas fueron:

- **Quejas, reclamos o sugerencias de clientes (88.5%)**
- **Monitoreo de medios tradicionales (75%)**
- **Seguimiento en redes sociales y entornos digitales (69.2%)**
- **Auditorías internas e informes de control (57.7%)**
- **Encuestas de satisfacción o percepción institucional y reportes del canal ético (ambos con 40.4%)**

Otros espacios como evaluaciones de terceros, procesos legales, reuniones con stakeholders y señales atípicas también fueron identificados, aunque con menor frecuencia.

Las respuestas reflejan una percepción amplia y transversal de los puntos de alerta reputacional, con énfasis en la voz del cliente y el monitoreo externo.

Ilustración 19. Encuesta Pregunta 13 Desde su experiencia, ¿cuáles considera que son los principales impactos que puede generar un riesgo reputacional en la Fiduprevisora?



Nota: Elaboración propia con base en la Encuesta Fiduprevisora 2025.

Los impactos más mencionados por las áreas encuestadas fueron:

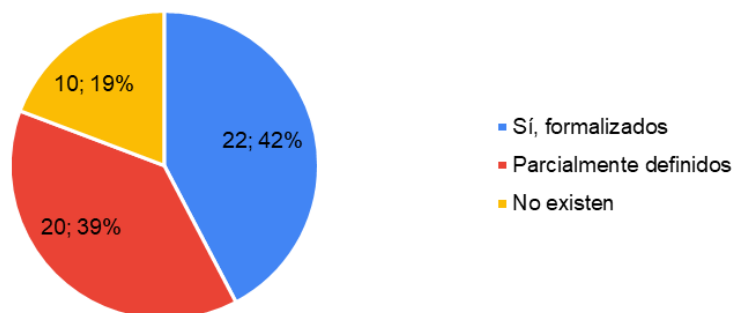
- **Pérdida de confianza de clientes y beneficiarios (90.4%)**
- **Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública (86.5%)**
- **Dificultades en la relación con entidades gubernamentales o reguladores (51.9%)**

- **Impacto negativo en indicadores financieros o comerciales (40.4%)**
- **Obstáculos para atraer nuevos negocios o aliados estratégicos (38.5%)**
- **Mayor escrutinio o sanciones por parte de entes de control (38.5%)**
- **Reducción en la competitividad frente a otras fiduciarias (30.8%)**
- **Desmotivación o pérdida de compromiso por parte de los colaboradores (28.8%)**

Las respuestas reflejan una visión integral del impacto reputacional, que abarca desde la confianza externa hasta el clima interno y la sostenibilidad comercial.

Ilustración 20. Encuesta Pregunta 14 *¿Su área cuenta con protocolos específicos para gestionar riesgos reputacionales?*

14. ¿Su área cuenta con protocolos específicos para gestionar riesgos reputacionales?

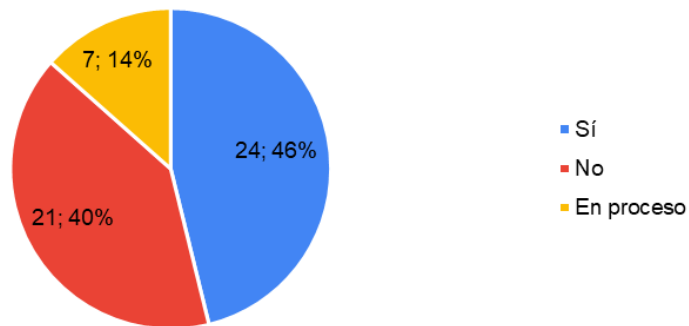


Nota: Elaboración propia con base en la Encuesta Fiduprevisora 2025.

El 42.3% de las áreas encuestadas cuenta con protocolos formalizados. Un 38.5% los tiene parcialmente definidos, mientras que el 19.2% indica que no existen.

Ilustración 21. Encuesta Pregunta 15 ¿Existen indicadores definidos para anticipar riesgos reputacionales?

15. ¿Existen indicadores definidos para anticipar riesgos reputacionales?

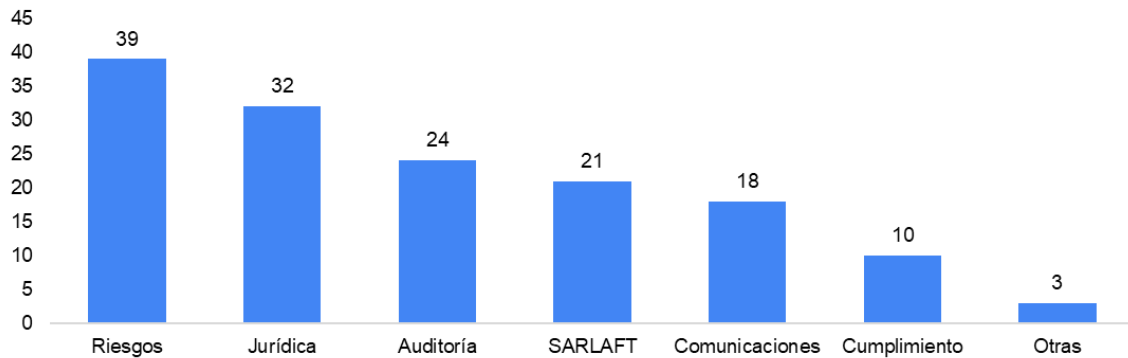


Nota: Elaboración propia con base en la Encuesta Fiduprevisora 2025.

El 46.2% de las áreas encuestadas cuenta con indicadores definidos. Un 40.4% indica que no existen, y el 13.5% señala que están en proceso de definición.

Ilustración 22. Encuesta Pregunta 16 ¿Con qué áreas coordina su equipo para gestionar riesgos reputacionales?

16. ¿Con qué áreas coordina su equipo para gestionar riesgos reputacionales?



Nota: Elaboración propia con base en la Encuesta Fiduprevisora 2025.

Las áreas más mencionadas por los equipos encuestados fueron:

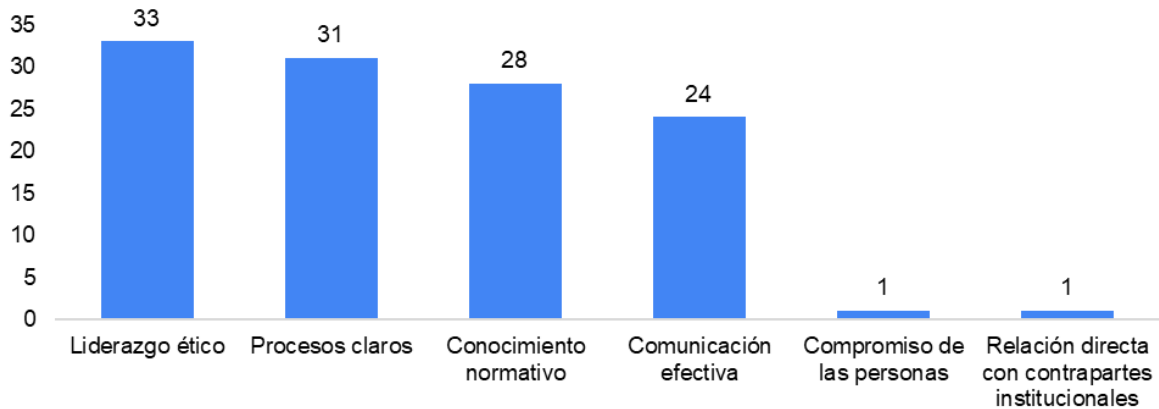
- **Riesgos** (75%)
- **Jurídica** (61.5%)
- **Auditoría** (46.2%)
- **SARLAFT** (40.4%)
- **Comunicaciones** (34.6%)
- **Cumplimiento** (19.2%)

Otras menciones puntuales incluyeron entidades financieras, vicepresidencias específicas y casos de desconocimiento.

Las respuestas reflejan una articulación transversal entre áreas, con énfasis en funciones de control, cumplimiento normativo y comunicación estratégica.

Ilustración 23. Encuesta Pregunta 17 ¿Qué fortalezas tiene su área para proteger la reputación institucional?

17. ¿Qué fortalezas tiene su área para proteger la reputación institucional?



Nota: Elaboración propia con base en la Encuesta Fiduprevisora 2025.

Las fortalezas más mencionadas por las áreas encuestadas fueron:

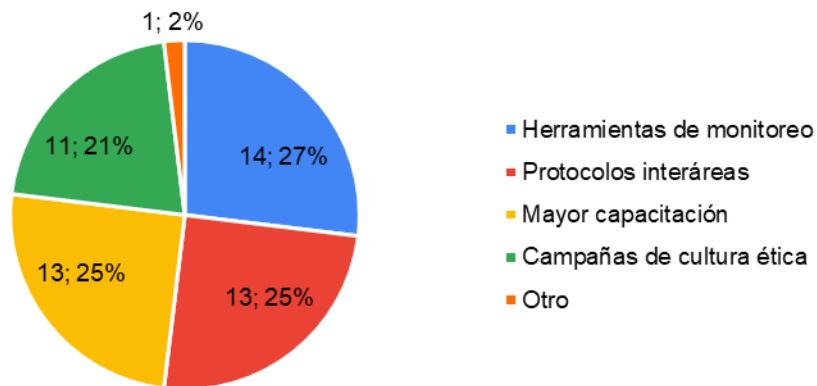
- **Liderazgo ético** (63.5%)
- **Procesos claros** (59.6%)
- **Conocimiento normativo** (53.8%)
- **Comunicación efectiva** (46.2%)

Otras menciones puntuales incluyeron el compromiso de las personas y la relación directa con contrapartes institucionales.

Las respuestas reflejan una percepción sólida de capacidades internas, con énfasis en la integridad, la claridad operativa y la comunicación estratégica como pilares de protección reputacional.

Ilustración 24. Encuesta Pregunta 18 ¿Qué mejoras propondría para fortalecer la gestión reputacional?

18. ¿Qué mejoras propondría para fortalecer la gestión reputacional?



Nota: Elaboración propia con base en la Encuesta Fiduprevisora 2025.

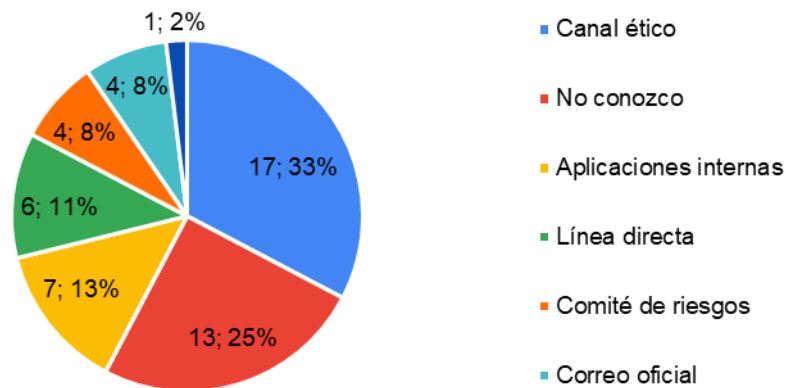
Las principales propuestas de mejora fueron:

- **Implementación de herramientas de monitoreo (26.9%)**
- **Definición de protocolos interáreas (25%)**
- **Mayor capacitación en gestión reputacional (25%)**
- **Campañas de cultura ética (21.2%)**
- Una respuesta adicional se clasificó como “otro”.

Las propuestas reflejan un enfoque equilibrado entre capacidades técnicas, articulación institucional y fortalecimiento cultural, lo que sugiere oportunidades para consolidar una estrategia reputacional integral.

Ilustración 25. Encuesta Pregunta 19 ¿Conoce usted las herramientas disponibles para reportar un riesgo reputacional?

19. ¿Conoce usted las herramientas disponibles para reportar un riesgo reputacional?



Nota: Elaboración propia con base en la Encuesta Fiduprevisora 2025.

Las herramientas más reconocidas por las áreas encuestadas fueron:

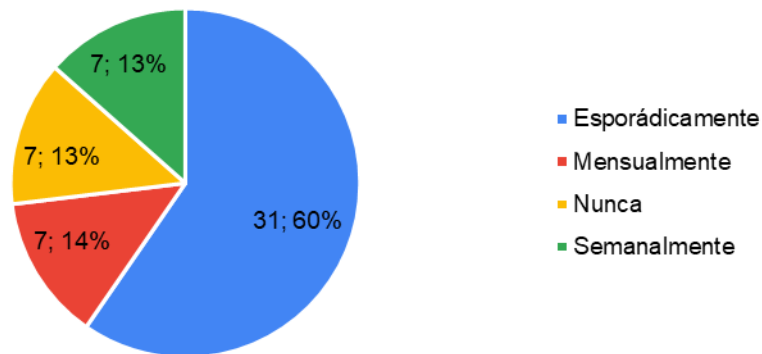
- **Canal ético (32.7%)**
- **Aplicaciones internas (13.5%)**
- **Línea directa (11.5%)**
- **Comité de riesgos y correo oficial (ambos con 7.7%)**
- **Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS) (1.9%)**

Sin embargo, un **25% de los participantes indicó no conocer** las herramientas disponibles para reportar este tipo de riesgos.

Este resultado evidencia oportunidades para fortalecer la divulgación, accesibilidad y apropiación de los canales institucionales de reporte.

Ilustración 26. Encuesta Pregunta 20 ¿Qué tan frecuente se discute el riesgo reputacional en su equipo de trabajo?

20. ¿Qué tan frecuente se discute el riesgo reputacional en su equipo de trabajo?



Nota: Elaboración propia con base en la Encuesta Fiduprevisora 2025.

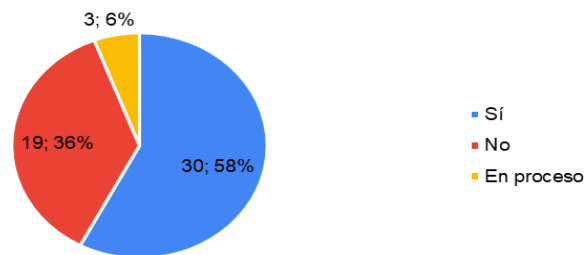
Las respuestas indican que:

- **El 59.6% de los equipos lo discute esporádicamente**
- **Un 13.5% lo aborda mensualmente**
- **Otro 13.5% nunca lo discute**
- **Solo el 13.5% lo trata semanalmente**

Estos resultados evidencian que, aunque el tema está presente, aún no se consolida como una práctica sistemática en la mayoría de los equipos.

Ilustración 27. Encuesta Pregunta 21 ¿Ha recibido formación específica sobre gestión reputacional en los últimos 12 meses?

21. ¿Ha recibido formación específica sobre gestión reputacional en los últimos 12 meses?



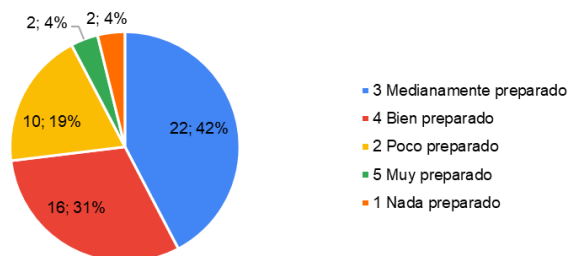
Nota: Elaboración propia con base en la Encuesta Fiduprevisora 2025.

- **El 57.7% de los encuestados ha recibido formación específica**
- **El 36.5% no ha recibido formación**
- **El 5.8% está en proceso de capacitación**

Aunque la mayoría ha accedido a formación, aún existe una proporción significativa de áreas sin preparación formal, lo que representa una oportunidad para fortalecer capacidades institucionales de manera más homogénea.

Ilustración 28. Encuesta Pregunta 22 ¿Qué tan preparado se siente para actuar ante una crisis reputacional?

22. ¿Qué tan preparado se siente para actuar ante una crisis reputacional?



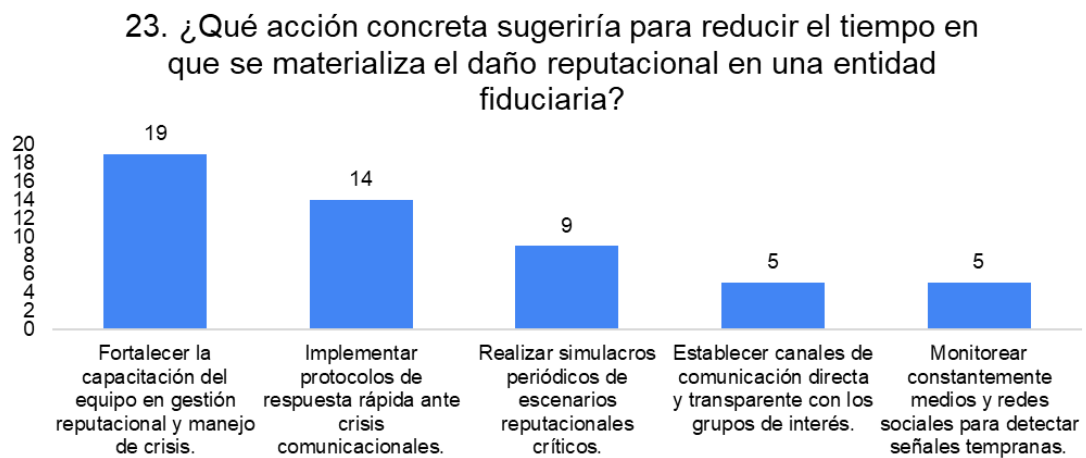
Nota: Elaboración propia con base en la Encuesta Fiduprevisora 2025.

Las respuestas indican que:

- **El 42.3% se siente medianamente preparado**
- **El 30.8% se considera bien preparado**
- **El 19.2% se siente poco preparado**
- **Solo el 3.8% se considera muy preparado**
- **Otro 3.8% indica no estar preparado**

Aunque la mayoría se percibe con preparación intermedia o adecuada, persiste una brecha significativa en la preparación plena, lo que sugiere oportunidades para fortalecer capacidades de respuesta institucional.

Ilustración 29. Encuesta Pregunta 23 ¿Qué acción concreta sugeriría para reducir el tiempo en que se materializa el daño reputacional en una entidad fiduciaria?



Nota: Elaboración propia con base en la Encuesta Fiduprevisora 2025.

Las principales acciones propuestas por las áreas encuestadas fueron:

- **Fortalecer la capacitación del equipo en gestión reputacional y manejo de crisis (36.5%)**
- **Implementar protocolos de respuesta rápida ante crisis comunicacionales (26.9%)**
- **Realizar simulacros periódicos de escenarios reputacionales críticos (17.3%)**
- **Establecer canales de comunicación directa y transparente con los grupos de interés (9.6%)**
- **Monitorear constantemente medios y redes sociales para detectar señales tempranas (9.6%)**

Las respuestas reflejan una orientación clara hacia la preparación anticipada, la agilidad institucional y la comunicación estratégica como claves para mitigar el impacto reputacional.

C. Anexo. Entrevistas Semiestructuradas Sobre Gestión Del Riesgo Reputacional En Fiduprevisora S.A.

Ficha Técnica General

Proyecto: Consultoría Profesional – Seminario de Investigación MBA

Tema: Gestión del Riesgo Reputacional en La Fiduprevisora S.A.

Institución: Universidad EAN

Autores: Grupo 2 / Ginna Paola Parodi Mancera, Raúl Fernando González Jiménez,
Suly Alejandra Gaitán Adán

Fecha: 25 de septiembre de 2025

Introducción al Anexo de Entrevistas

El presente anexo reúne las transcripciones completas de cuatro entrevistas semiestructuradas realizadas a directivos de Fiduprevisora S.A., con el propósito de analizar cómo la entidad gestiona el riesgo reputacional desde distintas áreas estratégicas.

El objetivo principal fue identificar percepciones y prácticas institucionales relacionadas con la identificación, prevención, mitigación y monitoreo del riesgo reputacional, así como las relaciones con los grupos de interés (stakeholders) y la respuesta ante crisis mediáticas.

Las entrevistas fueron aplicadas en el marco del proyecto de consultoría profesional del MBA en la Universidad EAN, bajo la metodología cualitativa de análisis de contenido temático, estas fueron realizadas por 4 estudiantes del Seminario Investigación - Virtual Consultoría Profesional - Maestría - Grupo 11 - Segundo Semestre – 2025 dirigidas a 4 directivos de la FIDUPREVISORA S.A.S y se usó el mismo formato o modelo de preguntas:

Sección 1: Introducción y contexto

1. *¿Podría describirme brevemente el rol que desempeña dentro de la fiduciaria?*
2. *¿Cómo definiría el concepto de riesgo reputacional en el contexto fiduciario?*

Sección 2: Identificación de riesgos

3. *¿Cuáles considera que son las principales fuentes de riesgo reputacional para una fiduciaria?*
4. *¿Ha enfrentado la organización alguna situación que haya puesto en riesgo su reputación? ¿Cómo se gestionó?*
5. *¿Qué papel juegan los medios de comunicación y las redes sociales en la percepción pública de la fiduciaria?*
6. *¿Utilizan alguna de las siguientes métricas para monitorear la reputación institucional?*
 - a. *Cobertura mediática: número y tono de menciones en medios tradicionales y digitales.*
 - b. *Reputación online: valoraciones en plataformas, comentarios en redes sociales, análisis de sentimiento.*
 - c. *Ranking sectorial: posición en listas de confianza o reputación empresarial.*

Sección 3: Gestión y prevención

7. *¿Existe un protocolo o política interna para gestionar el riesgo reputacional?*

8. *¿Qué mecanismos de prevención se han implementado en la organización?*
 - a. *Protocolos de comunicación, gestión de crisis, ética corporativa.*
 - b. *Programas de capacitación sobre conducta, transparencia y atención al cliente.*
 - c. *Estructura de gobierno corporativo: cumplimiento normativo, auditorías internas, controles.*

Sección 4: Relación con stakeholders

9. *¿Cómo se maneja la comunicación con los clientes en momentos de crisis reputacional?*
10. *¿Existe una relación activa con entes reguladores para mitigar impactos reputacionales?*

Sección 5: Evaluación y mejora continua

- 11 *¿Se realiza alguna evaluación periódica del riesgo reputacional? ¿Con qué frecuencia?*
12. *¿Qué indicadores utilizan para medir el impacto reputacional? ¿Existen KPI específicos?*

Cierre

13. *En su opinión, ¿cuál es el mayor desafío que enfrentan las fiduciarias en materia de reputación en el entorno actual?*

Entrevista 1 – José Alfredo Cuadas Ortiz

Área: Gerencia de Riesgos

Cargo: Director de Seguridad de la Información y Ciberseguridad

Ciudad: Bogotá

Duración: 11 minutos 30 segundos

El entrevistado destacó la relevancia del mapeo del riesgo reputacional en la entidad, señalando que este se gestiona a través de la identificación de fuentes de riesgo derivadas de la tecnología, las redes sociales y la desinformación mediática. Indicó que Fiduprevisora cuenta con un manual de comunicaciones que define quién puede emitir información pública y en qué circunstancias.

Se evidenció la existencia de un monitoreo permanente mediante un Security Operation Center (SOC), que realiza seguimiento continuo a la reputación online de la entidad.

Asimismo, mencionó el papel de la Superintendencia Financiera como ente regulador y la existencia de capacitaciones internas para funcionarios en atención al cliente y bienestar corporativo

Sección 1: Introducción y contexto

1. ¿Podría describirme brevemente el rol que desempeña dentro de la fiduciaria?

R- Soy José Alfredo Cuadas Ortiz, soy el director de seguridad, información y ciberseguridad y pertenezco a la gerencia de riesgos de la entidad.

2. ¿Cómo definiría el concepto de riesgo reputacional en el contexto fiduciario?

R- La credibilidad y la imagen corporativa juegan un gran papel en el mercado. El riesgo reputacional se entiende como la importancia de mapear los riesgos que puedan materializarse en aspectos externos, difíciles de manejar, pero que deben ser identificados y gestionados.

Sección 2: Identificación de riesgos

3. ¿Cuáles considera que son las principales fuentes de riesgo reputacional para una fiduciaria?

R- Uy, básicamente, ahorita por la vanguardia de la tecnología, las redes sociales, la desinformación que pueda tener medios de comunicación, puede tener la

fuente de raíz y la desinformación, básicamente, ya sea formal, virtual, física o digital.

4. ¿Ha enfrentado la organización alguna situación que haya puesto en riesgo su reputación? ¿Cómo se gestionó?

R- Sí, por el modelo de salud del FOMAC hubo protestas, salimos en noticieros y redes sociales. La entidad se presentó ante los entes supervisores, realizó comunicaciones pertinentes y dio la cara. Se implementaron estrategias para mitigar los malentendidos. Somos conscientes de que la credibilidad y la imagen corporativa juegan un gran papel en el mercado y el mapeo de la importancia de establecer los riesgos que puedan materializarse y en esos aspectos de la entidad lo que busca así es identificarlos y gestionarlos como tal. Muchas veces, como son temas externos, se sabe que son difíciles de manejar, sin embargo, se mapean y como tal se tiene conocimiento de ellos.

5. ¿Qué papel juegan los medios de comunicación y las redes sociales en la percepción pública de la fiduciaria?

R- Es total, es muy, muy grande, porque pueden intervenir de una manera positiva o negativa. Entonces, ahí sí se espera la objetividad de estos medios de comunicación y de difusión de información.

6. ¿Utilizan alguna de las siguientes métricas para monitorear la reputación institucional?

R- Cobertura mediática, es decir, número y tono de menciones en medios tradicionales y digitales. Reputación online, como valoraciones en plataformas, comentarios en redes sociales, análisis de sentimiento o un ranking sectorial, como la posición en listas de confianza o reputación empresarial.

Sí, nosotros hacemos ese mapeo por medio de la contratación con Security Operation Center (SOC). Ellos hacen un monitoreo en redes sociales y en plataformas. Y eso se hace una verificación mensual. Es un servicio que opera 7x24 y que tiene como una de las tareas mapear ese tipo de imagen corporativa y reputacional.

Sección 3: Gestión y prevención

7. ¿Existe un protocolo o política interna para gestionar el riesgo reputacional?

R- Hay un manual de comunicaciones, que establece quién puede hablar, cuándo lo puede hacer, las personas idóneas. Con el objetivo y el ejercicio de no desinformar y dar información verídica.

8. ¿Qué mecanismos de prevención se han implementado en la organización?

R-Pues nosotros establecemos, por ser una entidad mixta, pues el tema de auditoría es a flor de piel, es todo el tiempo. El tema de verificación y cumplimiento tanto de seguridad de información, protección de datos personales, se dan internamente, se brindan unas capacitaciones de servicio al cliente. También hay unas charlas para que los mismos trabajadores se sientan cómodos en la entidad, porque muchas veces esos escenarios tan complejos, pues podría generar crisis psicológica y todo eso. Entonces, hay capacitaciones para el tema de bienestar corporativo de los funcionarios. Y a nivel reputacional, pues me imagino que el tema estratégico que maneja comunicaciones y a nivel de alta gerencia, establece mecanismos para mitigar esos riesgos.

Sección 4: Relación con stakeholders

9. ¿Cómo se maneja la comunicación con los clientes en momentos de crisis reputacional?

R-Nuevamente, las personas que están autorizadas para dar cualquier comunicado, ya sea por televisión o radio, se tienen establecido por procedimiento. Y eso sería como la parte en que se atiende formalmente ese tema cuando se llega a presentarse una crisis de imagen reputacional.

10. ¿Existe una relación activa con entes reguladores para mitigar impactos reputacionales?

R-Sí. Nos supervisa la Superfinanciera y la Superintendencia de Industria y Comercio. También trabajamos con el Call Center de la Policía y el proveedor del SOC. Se notifican incidentes a la Superintendencia para verificación.

El monitoreo que hace la Superintendencia, básicamente cuando si llegase a presentar, digamos, un incidente de seguridad que afecte la información y esto implique una afectación reputacional por procedimientos internos, nosotros siempre tenemos que comunicarnos con la Superintendencia y darles la notificación para que ellos hagan la verificación. Entonces sí tenemos aliados como tal. ¿Se realiza alguna evaluación periódica del riesgo reputacional? ¿Con qué frecuencia? Se tienen controles, los cuales son mapeados periódicamente y se guardan una cedida de cumplimiento y un reporte de avance y de cumplimiento como tal de esos indicadores.

Sección 5: Evaluación y mejora continua

11. ¿Se realiza alguna evaluación periódica del riesgo reputacional? ¿Con qué frecuencia?

R- Sí, se mapean controles periódicamente y se generan reportes de avance y cumplimiento. La frecuencia es anual o cuando se requieren variaciones específicas.

12. ¿Qué indicadores utilizan para medir el impacto reputacional? ¿Existen KPI específicos?

R- Sé que existen, pero no podría nombrarlos técnicamente ni con ficha técnica.”

Cierre

13. En su opinión, ¿cuál es el mayor desafío que enfrentan las fiduciarias en materia de reputación en el entorno actual?

R- El reto es estar a la vanguardia tecnológica y operacional sin perder el valor humano. Servimos a personas que necesitan un servicio integral que los cuide. No se debe apuntar solo a resultados financieros, sino también al bienestar de los clientes.

Entrevista 2 – Andrés Pabón

Área: Vicepresidencia financiera

Cargo: Vicepresidente Financiero

Ciudad: Bogotá

Duración: 21 minutos 37 segundos

El entrevistado enfatizó que el riesgo reputacional en una fiduciaria está íntimamente ligado a la confianza, núcleo esencial del negocio fiduciario. Identificó como fuentes principales de riesgo los negocios estatales y la exposición mediática por la naturaleza pública de la entidad.

Andrés señaló que la desinformación en medios afecta la imagen institucional, al difundir versiones parciales o erróneas sobre la gestión fiduciaria, y reconoció la dificultad de responder ante los medios sin agravar la situación. Mencionó que la entidad monitorea menciones en medios y redes, aunque carece de métricas avanzadas o indicadores estandarizados.

Entre las acciones preventivas destacó la designación de voceros oficiales, la comunicación directa con clientes institucionales y la relación activa con la Superintendencia Financiera, aunque admitió la ausencia de un protocolo formalizado de crisis reputacional.

Sección 1: Introducción y contexto

1. ***¿Podría describirme brevemente el rol que desempeña dentro de la fiduciaria?***

R-Andrés Pabón Vicepresidente Financiero.

2. ***¿Cómo definiría el concepto de riesgo reputacional en el contexto fiduciario?***

R- Digamos que una fiduciaria por su mismo nombre es un tema de confianza, entonces es un tema de confianza y más en una entidad financiera, todas las entidades financieras se basan en un tema de confianza, pero la fiduciaria es aún mayor ese tema de confianza, porque es donde, por su naturaleza y por su objeto

social, es donde los clientes llevan los problemas, los recursos o lo que necesiten para que la fiduciaria se los gestione y administre.

Entonces sí es un tema netamente de confianza, la relación de una entidad fiduciaria con sus clientes se basa únicamente en la confianza y no hay nada más, entonces el tema reputacional sí es de un alto grado de importancia para una fiduciaria.

Sección 2: Identificación de riesgos

3. ¿Cuáles considera que son las principales fuentes de riesgo reputacional para una fiduciaria?

R- Nosotros como entidad del Estado manejamos negocios estatales... el manejo de recursos públicos de por sí ya lleva un riesgo adicional que cualquier otro tema.

Pero además el manejo de esos recursos pues es súper delicado y pues tenemos el ojo de todo el mundo.

Que detrás hubo una contratación fraudulenta o que hubo corrupción, nos enteramos después.

Y ese tema reputacional nos pega porque salen los medios de comunicación. Y esas medias verdades y esas mentiras a veces totales, eso sí le pegan a la reputación de la fiduciaria y le pegan a la imagen de la fiduciaria.

4. ¿Ha enfrentado la organización alguna situación que haya puesto en riesgo su reputación? ¿Cómo se gestionó?

R- Sí, pues en varias ocasiones y en temas, pues en los últimos dos años o tres años los más sonados son el tema de la unidad de riesgo y el tema del fondo del magisterio.

Eso ha estado en el ojo del huracán de que no se gestionan bien los recursos... Nosotros obedecemos órdenes de nuestros fideicomitentes, de nuestros clientes. No somos los que proponemos o hacemos esos negocios...

En la W salió una novela de 16 capítulos de cómo la fiduciaria estaba manejando todos esos temas...

Pues hay que esperar que ellos digan y digan y digan y luego poner la cara y decir qué es lo que hace la fiduciaria y explicar.

Pero pues no siempre, el daño ya está hecho.

5. ***¿Qué papel juegan los medios de comunicación y las redes sociales en la percepción pública de la fiduciaria?***

R- Se maneja sin el conocimiento real de lo que puede o no puede hacer una entidad fiduciaria...

Van sacando noticias y publicando temas que no han contrastado...

La fiduciaria no siempre tiene esa oportunidad de previo a que saquen alguna comunicación, de que esté enterada y que pueda exponer sus argumentos...

A veces es medio verdades.

Eso sí genera mucha desinformación y genera percepciones del público que no son reales.

6. ***¿Utilizan alguna de las siguientes métricas para monitorear la reputación institucional?***

o ***Cobertura mediática: número y tono de menciones en medios tradicionales y digitales.***

o ***Reputación online: valoraciones en plataformas, comentarios en redes sociales, análisis de sentimiento.***

o ***Ranking sectorial: posición en listas de confianza o reputación empresarial.***

R- Yo no estoy muy al tanto.

Sé que la fiduciaria sí tiene un tema de comunicación en donde se están midiendo como las noticias positivas y negativas que se publican sobre la fiduciaria, pero no sé cómo es el tema en detalle.

Sección 3: Gestión y prevención

7. ***¿Existe un protocolo o política interna para gestionar el riesgo reputacional?***

R- Sí hay unos voceros y unas personas que están determinadas para estos temas, pero no hay una política y un tema especial, no.

8. ***¿Qué mecanismos de prevención se han implementado en la organización?***

- o **Protocolos de comunicación, gestión de crisis, ética corporativa.**
- o **Programas de capacitación sobre conducta, transparencia y atención al cliente.**
- o **Estructura de gobierno corporativo: cumplimiento normativo, auditorías internas, controles.**

R- No hay unos temas establecidos y formales, pero sí hay unos temas de cultura y de liderazgo.

Cuando salen estos temas a la luz pública, uno sí tiene que sentarse y comentar con la gente y decir, venga, mire, esto salió, esto no es verdad por esto...

Es sentarse con la gente con la que uno tiene ese liderazgo, esa responsabilidad y decir, mire, esto que salió esta mañana, esto se refiere a esto, a esto, y como ustedes saben, ustedes conocen, ustedes trabajan aquí, esto que se está diciendo ahí no es así.

Sección 4: Relación con stakeholders

9. ¿Cómo se maneja la comunicación con los clientes en momentos de crisis

R- Nuestros clientes nos conocen y saben qué hacemos y cómo lo hacemos y cuál es la función de una entidad fiduciaria.

Ni siquiera tenemos que explicarles.

El problema es con un público en general que no entiende, no conoce y se queda con la noticia.

10. ¿Existe una relación activa con entes reguladores para mitigar impactos reputacionales?

R- La superintendencia financiera se preocupa mucho por este tema...

Las entidades de control nuestra, Superintendencia Financiera, Contraloría...

Ellas conocen también el tema y la naturaleza de la fiduciaria.

No porque salgan noticias están al otro día pidiendo los temas.

A veces sí salen noticias, entonces vienen y con la noticia vienen a ver qué es lo que pasó, la Fiscalía.

Sección 5: Evaluación y mejora continua

11 ¿Se realiza alguna evaluación periódica del riesgo reputacional? ¿Con qué frecuencia?

R- La fiduciaria se ha tratado de tener eso, pero lo que yo veo es que no han logrado tener cómo medirlo...

Más allá de decir, pues, esta semana nos nombraron tres veces, una vez fue buena y cuatro más, o algo así, no sé, no más allá de eso.

12. ¿Qué indicadores utilizan para medir el impacto reputacional?

¿Existen KPI específicos?

R- No se mencionan indicadores específicos ni KPIs técnicos.

Se reconoce que hay intentos de medición, pero no se ha logrado establecer un sistema formal.

Cierre

13. En su opinión, ¿cuál es el mayor desafío que enfrentan las fiduciarias en materia de reputación en el entorno actual?

R- Yo creo que es un tema de educación hacia afuera, y otro tema es de cacarear las cosas buenas.

Nosotros tampoco tenemos ese lineamiento de, venga, nosotros hacemos muchas cosas buenas...

¿Por qué no publicamos más esos temas y salimos a decir las cosas buenas?

Falta con más contundencia hacer las cosas y decir, miren, la fiduciaria es un vehículo de donde la política pública se dispersa y se hacen cosas extraordinarias para este país.

Entrevista 3 – Óscar García Montes

Área: Desarrollo y soporte organizacional

Cargo: Vicepresidente de Desarrollo y Soporte Organizacional

Ciudad: Bogotá

Duración: 21 minutos 59 segundos

Desde su visión directiva, el riesgo reputacional se considera vital para la sostenibilidad y la credibilidad del negocio fiduciario. Destacó la relación entre reputación y liderazgo corporativo, resaltando la importancia de la credibilidad del equipo directivo como factor determinante para atraer y mantener clientes.

Óscar explicó que Fiduprevisora cuenta con protocolos internos documentados, una gerencia encargada de riesgos, y mecanismos de seguimiento trimestral al riesgo reputacional, los cuales son reportados al Comité de Presidencia. Además, señaló que existe una firma contratada para monitorear indicadores reputacionales, cuyos resultados se presentan periódicamente.

El mayor desafío, según su análisis, radica en la democratización de la información y la propagación de noticias falsas en redes sociales, lo que puede afectar la confianza del público en el sistema financiero.

Sección 1: Introducción y contexto

1. ***¿Podría describirme brevemente el rol que desempeña dentro de la fiduciaria?***

R-El vicepresidente de Desarrollo y Soporte Organizacional es uno de los miembros del Comité de Presidencia dentro de la estructura jerárquica de la entidad, que es una estructura dura con una línea transversal de 11 vicepresidencias. Tiene a su cargo tres gerencias y una dirección: la gerencia de recursos físicos, la gerencia de talento humano, la gerencia de gestión documental y, finalmente, adquisiciones y contratos. Se presta un soporte transversal a toda la entidad para el normal funcionamiento.

2. ***¿Cómo definiría el concepto de riesgo reputacional en el contexto fiduciario?***

R- En el sector fiduciario, el riesgo reputacional reviste, desde mi perspectiva, una vital importancia. Por tratarse de una entidad del sector financiero, la reputación, la forma en que el ciudadano percibe a la entidad, tiene un valor fundamental en

la corporación. Es decir, que cuidar ese valor reputacional es de vital importancia para nosotros. Y se intenta, desde la organización, controlar los riesgos reputacionales, incluso desde el nivel, desde la alta dirección, pero también desagregado en otras instancias de la organización.

Es cierto que tenemos un riesgo reputacional por la misma naturaleza jurídica de la entidad, por nuestro componente mixto y por nuestra composición de capital público. Y, evidentemente, pues porque hacemos parte, digamos, de la estructura política del país al ser una entidad adscrita al Ministerio de Hacienda. Y, como tal, pues esto, digamos, repercute e impacta de una u otra manera en la entidad.

Sección 2: Identificación de riesgos

3. ¿Cuáles considera que son las principales fuentes de riesgo reputacional para una fiduciaria?

R- Iniciaríamos con los riesgos propios de los negocios fiduciarios, que se encaminan particularmente a temas de liquidez, de indicadores financieros saludables para la continuidad del negocio. Este es un tema fundamental en el negocio fiduciario.

Pero, adicionalmente, el tema de credibilidad en el liderazgo de la entidad. Este también es un tema sustancial porque, al estar nosotros en el mercado, requerimos también de una gestión comercial. Y esa gestión comercial se liga directamente con el riesgo reputacional. En tanto que mostremos una imagen de credibilidad, va a ser mucho más sencillo materializar acuerdos comerciales y traer negocios fiduciarios a la entidad. Estos dos aspectos son claves en el tema de reputación.

4. ¿Ha enfrentado la organización alguna situación que haya puesto en riesgo su reputación? ¿Cómo se gestionó?

R- Por la particularidad de la fiduciaria, por la complejidad de sus negocios y, por supuesto, por algunos que son incluso mediáticos, como sabemos todos, el tema del FOMAC, pues esta es una labor casi que del día a día de la alta dirección. Se analiza la comunicación que surge a través de medios de comunicación principalmente y se intenta llevar un mensaje claro y cierto a la comunidad.

Allí hay una labor que viene desde la misma presidencia de la entidad, que es un engranaje a través de medios de comunicación para tratar de llevar un mensaje adecuado sobre todo a los mercados y a los clientes objetivos. En este caso, los docentes que hacen uso del FOMAC como negocio fiduciario principal.

5. ¿Qué papel juegan los medios de comunicación y las redes sociales en la percepción pública de la fiduciaria?

R- Un tema importantísimo y no solamente que impacta a la fiduciaria, sino a cualquier organización hoy en día es la masificación de las redes sociales. Esa herramienta que le da voz a cualquier persona desde el anonimato, pues implica que se repliquen con mucha frecuencia noticias falsas, que se conceptúen o que se desvirtúen temas que se vienen ejecutando con cierta rigurosidad. Y ese es un riesgo que claramente hay que identificar y que hay que atacar, considero yo, con cierta inteligencia.

En tanto que la estrategia no debe ser responder cada uno de sus mensajes, sino tener una posición clara como entidad para que la información que fluya hacia clientes y hacia la ciudadanía, pues sea la información más clara y certera posible.

Es evidente que estamos casi cada día sujetos a ese riesgo reputacional, estamos sujetos al juicio del ciudadano, estamos sujetos al juicio de la opinión pública y estamos también sujetos a unos juicios políticos, porque es evidente que como entidad influyen también algunos factores políticos y en la coyuntura actual, de etapa preelectoral, pues desde luego se utiliza cualquier herramienta para alimentar y para usar ese juego político y nosotros pues desde luego no somos ajenos a esa circunstancia.

6. ¿Utilizan alguna de las siguientes métricas para monitorear la reputación institucional?

R-Métricas desde luego que existen, se hace un seguimiento constante de redes sociales y de toda la información que compromete a la entidad como tal.

Esa es una labor, repito, que hace la Oficina de Comunicaciones.

En nuestro rol, por tratarse de una vicepresidencia de soporte organizacional, tenemos un rol mucho más interno.

Nosotros hacemos unas mediciones internas porque nuestro cliente, por así decirlo, es el talento humano de la organización.

De manera que también nos convoca el criterio reputacional que exista al interior de los colaboradores y ese es un tema al que nosotros le hacemos un seguimiento a través de diferentes herramientas que miden fundamentalmente el clima organizacional, el ambiente laboral, apuntándole a estrategias para hacer un gran lugar para trabajar, entre otros.

Pero el tema exterior, digamos la reputación de la entidad como tal, es un tema que le hace un mayor seguimiento, por supuesto, la presidencia y la oficina que está adscrita a la presidencia, que es la Oficina de Comunicaciones.

Sección 3: Gestión y prevención

7. ¿Existe un protocolo o política interna para gestionar el riesgo reputacional?

R- Existe, desde luego que existe un protocolo para la gestión del riesgo reputacional.

Existe también una gerencia encargada puntualmente de los riesgos de la entidad y se encuentra documentado, digamos, ese procedimiento para atender el riesgo reputacional, claro que sí.

8. ¿Qué mecanismos de prevención se han implementado en la organización?

R- Se ataca a través de diversas estrategias y mecanismos de difusión.

Efectivamente, a través de nuestra página web www.fideoprevisora.com.co la ciudadanía puede encontrar la información atinente a la manera en que la entidad acoge una política de comunicación clara atacando todos estos riesgos reputacionales.

Allí puede verificarse. También existen unos links a algunos manuales que contienen información precisa de la entidad frente a este aspecto.

Pero también entendemos que desde la alta dirección se realiza periódica y constantemente un seguimiento al riesgo reputacional, no solamente a través de la gerencia de riesgos, sino de manera transversal con todo el comité de presidencia, para que no solamente hacia abajo, es decir, hacia el ciudadano, hacia el usuario de la red social, sino también hacia arriba.

Entiéndase, el grupo Bicentenario del cual formamos parte, Ministerio de Hacienda, cual somos entidad adscrita, Gobierno Nacional, se entienda y se

comunique la labor que se realiza desde la fiduciaria en cada una de las áreas, bien sea negocios en particular, o atención al ciudadano en específico, y hablando puntualmente el tema FOMAC, que es quizás una de las aristas que más impacta el riesgo reputacional de la fiduciaria.

Sección 4: Relación con stakeholders

9. ¿Cómo se maneja la comunicación con los clientes en momentos de crisis reputacional?

R- Hay una comunicación permanente con nuestros clientes de negocios fiduciarios en particular...

Cuando surgen eventos de riesgo reputacional, quizás los clientes de los negocios fiduciarios son en nuestro caso el mayor interés, porque son esas personas, organizaciones que ponen la confianza, depositan esa confianza en la fiduciaria y la comunicación con esas instancias en una comunicación inmediata y fluida.

Intentamos siempre aclarar, explicar, que estén al tanto de cada una de las circunstancias que pueden llegar a afectar a la fiduciaria por algún evento, noticia o circunstancia que implique riesgo reputacional.

Pero adicionalmente hay un segundo estadio y es con la ciudadanía en general... Intentamos abocarlos a través de los mecanismos de comunicación oficial, página web, líneas de comunicación dispuestas para tal fin, redes sociales de la fiduciaria oficiales...

Sin excedernos o sobrecargar de información al ciudadano, sino aclarando aquellos aspectos necesarios dentro del contexto que se presenta.

10. ¿Existe una relación activa con entes reguladores para mitigar impactos reputacionales?

R- No se menciona explícitamente en esta entrevista una relación directa con entes reguladores para mitigar impactos reputacionales, pero sí se hace referencia a la comunicación institucional con el Grupo Bicentenario, el Ministerio de Hacienda y el Gobierno Nacional como instancias superiores que reciben información sobre la gestión reputacional.

Entrevista 4 – Ronal Prada

Área:Legal

Cargo: Gerente Jurídico

Ciudad: Bogotá

Duración: 27 minutos 14 segundos

Ronal Prada identificó como principales fuentes de riesgo reputacional el fraude interno y externo, los errores operativos y la influencia política y mediática por el carácter público de la entidad. Relató un caso reciente en el que un informe de la Superintendencia fue difundido con información tergiversada, generando afectación reputacional; ante ello, la entidad respondió con comunicados oficiales y aclaraciones públicas.

Mencionó que existen capacitaciones constantes en educación financiera, ética y cumplimiento, así como comités de auditoría y ética. Sin embargo, reconoció la ausencia de un protocolo específico de gestión reputacional y la necesidad de fortalecer la comunicación externa frente a noticias virales.

Finalmente, subrayó que el mayor reto consiste en controlar la difusión de información negativa en redes sociales, garantizando transparencia sin perder credibilidad institucional.

Sección 1: Introducción y contexto

1. ***¿Podría describirme brevemente el rol que desempeña dentro de la fiduciaria?***

R-Sí, yo actualmente soy gerente jurídico de la fiduciaria, digamos que a mi cargo está toda la estructuración legal de distintos negocios de usuarios.

2. ***¿Cómo definiría el concepto de riesgo reputacional en el contexto fiduciario?***

R- El riesgo reputacional se materializa cuando una entidad, por alguna actuación u omisión, genera una repercusión pública. Hoy en día, cualquier aspecto que una organización haga —o deje de hacer— puede volverse viral con facilidad, especialmente a través de las redes sociales.

Antiguamente, este tipo de situaciones era más fácil de controlar, ya que los medios de comunicación tradicionales limitaban la discusión a canales específicos o al periódico físico. Sin embargo, en la actualidad, la información está al alcance de cualquier persona que tenga un celular, lo que ha transformado radicalmente el entorno reputacional.

Por eso, el riesgo reputacional puede entenderse como esa materialización negativa de una acción u inacción institucional que, al hacerse pública, afecta la percepción de la organización y pone en juego su credibilidad ante la sociedad

Sección 2: Identificación de riesgos

3. ¿Cuáles considera que son las principales fuentes de riesgo reputacional para una fiduciaria?

R- Sí, el fraude interno y fraude externo. Porque, digamos, las entidades vigiladas —en general, las entidades financieras— están expuestas al fraude externo a través de hackers y demás que tratan de vulnerar sus sistemas de información para robarles dinero o incluso robarles la información, que muchas veces es más valiosa que el propio dinero.

Y también está el fraude interno, el del funcionario que desvía su camino y empieza a desviar recursos o a tratar de aprovecharse desde la posición en la que se encuentre dentro de la entidad. Entonces, como fuente principal de riesgo reputacional, podría decirse que es el fraude.

Bueno, en el caso de Fiduprevisora, todo el aspecto político tiene una implicación directa en la fiduciaria. Como la fiduciaria es del Ministerio de Hacienda, prácticamente tiene ese componente público muy, muy a la mano, aunque invisible. Entonces, cualquier aspecto gubernamental que esté bajo la tutela de Fiduprevisora tiene también un aspecto mediático.

Uno ve políticos opinando en sus redes sociales o en medios de comunicación sobre la fiduciaria. A veces —o la mayoría de las veces— resulta ser una opinión personal, no basada en hechos reales, sino en la óptica de algunos senadores

que opinan desde su filosofía sobre aspectos que no son reales. Y con esa opinión sesgada, pues también se afecta la reputación de la entidad.

Y una tercera fuente podría ser los errores operativos que se cometen, no sólo en esta, sino en cualquier fiduciaria. Estos errores tienen una implicación directa en el cliente final, que puede llegar a interponer alguna acción ante la Superintendencia Financiera o incluso ante los jueces por ese equívoco, ese descuido operativo.

Como le digo, no solamente sucede acá, sino en todas las fiduciarias. Y ahí el reto es mitigar esos riesgos operativos para que no sucedan, o si suceden, que existan mecanismos de mitigación y de control para que no haya un perjuicio mayor al cliente. Finalmente, el que sufre esos riesgos es el cliente, ¿no es cierto?

Y ese cliente a veces se queja en sus redes sociales o directamente ante la Superintendencia, lo que puede terminar —o no— en una sanción. Pero si llegara a terminar en una sanción, desde luego también tiene un efecto profesional. O incluso la opinión que se genera en redes sociales tiene un efecto, pequeño o grande, en toda la reputación de las entidades financieras.

Porque se parte de que una entidad financiera —sea banco, aseguradora, comisionista— genera confianza al público. Y cualquier aspecto que rompa esa confianza, pues afecta la reputación. ¿Claro? Claro, claro. Sí, muy importantes esas fuentes. Creería que son las más importantes. Sí, creo que sí.

4. ¿Ha enfrentado la organización alguna situación que haya puesto en riesgo su reputación? ¿Cómo se gestionó?

R- No directamente, no. Pero hace poco tuvimos una dificultad con la Superintendencia Financiera porque se hizo una visita, y dentro de esa visita encontraron unas debilidades en el sistema SARLAFT de la fiduciaria. Sí, digamos, eso es normal de manera transversal en todas las divisiones, porque siempre hay oportunidades de mejora, lo cual no está mal en principio.

La fiduciaria quedó con unos planes de acción que implementó. La Superintendencia retornó a revisar esos planes de acción y, al final, determinó que había unos que no eran suficientes, y entonces puso una sanción. La fiduciaria apeló esa sanción y logró disminuirla a un valor muy mínimo, con las oportunidades de mejora administrativa y en los compromisos. Exacto, unos

compromisos que ya muchos de ellos se habían cumplido, incluso desde la etapa inicial del reproche de ellos.

Pero alguien malintencionado —que al final no supe cómo— hizo que eso llegara a manos de un medio de comunicación. Esos son documentos públicos, ¿no es cierto? Porque eso en la superintendencia financiera se encuentra. Pero alguien malintencionado se lo entregó a ese medio de comunicación. Claro, lo publicó en su cadena radial y en su página web, tergiversando la información.

Lo que estaban diciendo era que la fiduciaria se prestaba para lavado de activos porque no tenía un SARLAFT sólido, y entonces se prestaba para corrupción y lavado de activos, lo cual era totalmente falso. Creo que no contentos con eso, por cercanía con la Superintendencia Financiera, insistían mucho en que había corrupción entre la Superintendencia y la fiduciaria. Decían que la Superintendencia había disminuido la sanción a un valor casi insignificante — porque era como \$500.000.000 inicialmente— y después de la argumentación que dimos, lo bajaron a \$20.000.000.

Entonces decían que había corrupción entre la fiduciaria y la Superintendencia porque habían bajado esa sanción a \$20.000.000. Eso inmediatamente pega en todo el aspecto reputacional de la entidad, porque en el público existe ese rumor de que la fiduciaria se presta para el lavado de activos. Y los clientes, por lo menos los más grandes, van a decir: “Oiga, pero si yo tengo mi dinero allá, ¿cómo así que están lavando activos o prestándose para corrupción o lavado de activos? Qué riesgos, qué riesgos”

Es un riesgo inmenso. Entonces la fiduciaria implementó unas comunicaciones públicas en sus redes sociales y en su página web, aclarando a la opinión pública lo que en realidad sucedía. Y lo logramos. Fue como el caso más reciente que tuve conocimiento de alguna afectación reputacional para la filial.

5. ¿Qué papel juegan los medios de comunicación y las redes sociales en la percepción pública de la fiduciaria?

R- Es muy importante, porque digamos que tradicionalmente ha sido Previsora la que los medios de comunicación han tenido siempre bajo su lupa, tanto para aspectos positivos como para aspectos negativos.

Si usted se fija en los medios de comunicación, poco hablan de las entidades privadas. No sé, de Alianzas Fiduciaria, Fiduciaria Bancolombia, Fiduciaria

Bogotá, Fiduciaria Occidente. Bueno, la última noticia que salió fue sobre las entidades nacionales que se van a fusionar, pero no es una noticia negativa al final del día. No lo es, sino que genera unificación.

Y en las fiduciarias públicas tampoco. Yo no he visto noticias ni positivas ni negativas de Fiduagraria o de Fiducoldex, que son fiduciarias públicas. Así como nosotros, están enfocados siempre en Fiduprevisora. Y siempre coincide con el cambio de presidente de la República, que generalmente implica un cambio del presidente de la fiducia. Entonces ahí los medios empiezan nuevamente a sacar noticias, casi que siempre negativas, cambiando la información real y demás. Es para responder, digamos, la pregunta: sí, la función de los medios y de las redes sociales sí es muy vital para la fiduciaria, porque todo lo que se publique de manera masiva puede afectar tanto positiva como negativamente la imagen de la fiduciaria.

6. ¿Utilizan alguna de las siguientes métricas para monitorear la reputación institucional?

- o Cobertura mediática: número y tono de menciones en medios tradicionales y digitales.*
- o Reputación online: valoraciones en plataformas, comentarios en redes sociales, análisis de sentimiento.*
- o Ranking sectorial: posición en listas de confianza o reputación empresarial.*

R- No sé si ese nivel de detalle lo tengan así mapeado. Digamos, sí... ¿la posición? Además, no sé cómo se podría comparar, porque como le decía hace un segundo, las otras funciones con las que se podría comparar serían con las otras dos públicas: Fiduagraria y Fiducoldex. Pero como con ellas el tema mediático es poco o nada, entonces para poder tener esa métrica tendría que existir un factor de comparación, ¿no?

Creo que ese detalle es necesario, pero no lo tenemos. Lo que sí sé es que hay un área de servicio al cliente muy robusta. Hay un área de comunicaciones también, que está al frente de la información, haciendo valoraciones y contándole al público y a nuestros clientes lo que realmente estamos haciendo.

Entonces, no sé... negocios importantes y los resultados de esos negocios importantes generalmente los publican en las redes sociales de la fiduciaria,

haciendo esas valoraciones. Nosotros tenemos presencia en todas las redes sociales: en LinkedIn, en Instagram, en X, y en la misma página web también se hace diversa publicidad positiva, para que nuestros clientes —grandes o pequeños— tengan la tranquilidad y la confianza de que su dinero está bien respaldado, bien custodiado y administrado.

No sé si hagan esa métrica a nivel de detalle, un mapeo muy detallado, pero sí sé que ellos están pendientes tanto de las noticias positivas como negativas. Y las negativas, para empezar a refutarlas y decir: “Esto no es cierto, hay que corregir esta información o estas noticias”. Claro, debe haberla, sí.

Sección 3: Gestión y prevención

7. ¿Existe un protocolo o política interna para gestionar el riesgo reputacional?

No lo conozco. Sé que hay unas matrices de riesgos construidas desde la agencia de riesgos, en donde se incluyen diversos riesgos, tanto en la entidad por imposición propia como en los negocios que administra. Todos los diversos riesgos que tenemos —no sólo el reputacional, sino también el riesgo de mercado, el riesgo de liquidez, el riesgo cambiario— están en esas matrices. Pero un protocolo que se active específicamente ante alguna noticia negativa o ante alguna afectación al riesgo de reputación, no lo conozco. No estoy seguro si lo tenemos o no. Como sí existe, por ejemplo, para el riesgo de ataque cibernético: ahí sí hay un protocolo afiliado para activarlo desde seguridad de la información.

8. ¿Qué mecanismos de prevención se han implementado en la organización?

- o Protocolos de comunicación, gestión de crisis, ética corporativa.*
- o Programas de capacitación sobre conducta, transparencia y atención al cliente.*
- o Estructura de gobierno corporativo: cumplimiento normativo, auditorías internas, controles.*

R- Sí, digamos, nosotros constantemente acá en el interior de la fiduciaria lo llamamos educación financiera. De hecho, en el sector así lo han denominado: una educación financiera para que tanto los funcionarios como los consumidores se mantengan educados en muchos aspectos.

Frente a lo que mencionas, sí, constantemente nos están capacitando, haciendo inducción y reinducción de manera continua, concientizándonos de los efectos que podría traer cualquier equívoco que pueda tener un funcionario, cualquier descuido voluntario o involuntario.

Hay unas auditorías que hacen una medición de los procesos internos. Hay un comité de ética donde se llevan ciertos casos que, de pronto, vulneran los protocolos de seguridad de la fiduciaria. Sí, frente a eso sí hay, digamos, unos pasos muy robustos y unos controles sólidos para concientizar a los funcionarios. Y los que tienen servicio al cliente también deben tener esa solidez para que, cuando el cliente les esté preguntando ciertos aspectos, sepan cómo contestarles.

Sección 4: Relación con stakeholders

9. ¿Cómo se maneja la comunicación con los clientes en momentos de crisis reputacional?

Sé que hay un post centing, pero eso lo manejan más allá de un Facebook. Internamente, las capacitaciones sí se hacen, fuertemente, de manera interna. Los que tienen contacto con el cliente externo —digamos, desde el área jurídica— no tenemos contacto con clientes externos; eso es más del área comercial. Sí, es la de comercial, claro. Ellos tienen unas capacitaciones distintas a las demás comisiones, o mejor dicho, capacitaciones adicionales para quienes tienen contacto con el cliente externo. Esto les permite saber cómo abordar ciertos temas. Por ejemplo, lo que le contaba ahorita con el tema de SARLAFT: sí deben tener una información, por lo menos base, para poder enfrentar situaciones negativas.

Y poder tener, tal como una especie de freno inicial, por lo menos ante los clientes que empiezan a, no sé, hablar mal de la fiduciaria: “Es que vi en la noticia”, “Es que ustedes cómo así”, “Es que FOMAC”, “Es que la Superintendencia” Entonces, ellos tienen una formación adicional a la que se da continuamente en la fiduciaria, para tener ese freno ante los comentarios iniciales de los clientes.

10. ¿Existe una relación activa con entes reguladores para mitigar impactos reputacionales?

Sí, nosotros, digamos, tenemos nuestro supervisor natural, que es la Superintendencia Financiera, que es la que supervisa todas las inversiones. Pero, por nuestro componente público, también tenemos un control de la Contraloría y un control individual de los funcionarios por parte de la Procuraduría.

El relacionamiento directo con ellos generalmente viene desde Auditoría Corporativa. Sí, y generalmente ese relacionamiento se activa cuando ellos solicitan algún tipo de información por no tener claridad sobre ciertos aspectos que ellos controlan.

Auditoría Corporativa funciona como el primer canal de comunicación y el primer punto de relacionamiento que se tiene con los organismos de control en general.

Sección 5: Evaluación y mejora continua

11 ¿Se realiza alguna evaluación periódica del riesgo reputacional? ¿Con qué frecuencia?

R- Sí, anualmente nos hacen Una especie de capacitación desencadena en una evaluación para tener conocimiento de la percepción que tienen funcionarios sobre diversos riesgos, incluido el reputacional. Pero hay unos comités al interior de la seguridad, entre otros, el de auditoría, en donde miran diversas afectaciones a la operación diaria de la entidad. Dentro de los cuales se valida. Cualquier impacto que tenga directo con alguna. Noticia negativa que afecte la imagen y la reputación de la división y el último, digamos la última instancia de la Junta directriz.

12. ¿Qué indicadores utilizan para medir el impacto reputacional? ¿Existen KPI específicos?

R- Sí, tenemos unos KPIs, sí, unos indicadores. Pero ¿de la afectación del riesgo reputacional? No, no lo tenemos. Lo que tenemos son los controles que diseñamos para los riesgos que identificamos en nuestra operación, en nuestro procedimiento propio.

Entonces, tenemos una matriz de riesgos y unos controles que cada seis meses la Gerencia de Riesgos nos pide que validemos, que actualicemos, dependiendo de los cambios que haya tenido no solamente la entidad, sino también la misma área. Claro, esto se hace de manera semestral.

Pero directamente el riesgo reputacional no está relacionado, principalmente porque el área jurídica no tiene contacto con el cliente externo. Es un área transversal de soporte, y nuestro cliente, pues, es interno: son las otras dependencias.

Cierre

13. ***En su opinión, ¿cuál es el mayor desafío que enfrentan las fiduciarias en materia de reputación en el entorno actual?***

R- Yo creo que el reto más grande ahora, principalmente para Fiduprevisora, es lo que le comentaba hace un momento: que las otras fiduciarias no tienen tanta presencia en redes sociales, por lo menos no en aspectos negativos. El mayor reto para su operación sería justamente controlar esas noticias virales que empiezan a coger fuerza, que yo nunca he entendido por qué se vuelven tan virales.

Lo que lograba medio entender es que eso ocurrió hace un par de años. No sé, alguien muy mediático, como el expresidente Uribe —estoy hablando de un mero ejemplo— publicaba algo relacionado con su proceso judicial. Entonces, el expresidente Uribe, que tiene no sé cuántos seguidores, no sé, mil millones de seguidores, publicaba algo de su abogado: “Vea, mi abogado acaba de erradicar tal cosa”. Y sobre ese tweet, inmediatamente alguien comentaba algo de la fiduciaria. Por ejemplo: “Oiga, en la fiduciaria se están aprobando los recursos de los maestros de FOMAC”.

Pues claro, eso se volvió muy viral, porque la gente que entraba a ver el comentario de Uribe veía una respuesta relacionada con la fiduciaria. No ha sido sino con algo de la fiduciaria, y así empezaba a volverse muy viral. Creo que es como una práctica que tienen los malintencionados en ese mismo sentido. Entonces, creo que el mayor reto de las fiduciarias es lograr controlar esas noticias totalmente negativas, que dañan la imagen de la entidad y que no corresponden a la realidad. Desde luego, nosotros tenemos muchos aspectos operativos por corregir y nos equivocamos, como le pasa a todas las entidades financieras —o de cualquier sector—, pero tenemos controles para contener esos equívocos y muchas formas de medir esos descuidos que a veces ocurren en ciertas áreas y que no tienen impacto.

Por ejemplo, a pesar de los errores que se puedan cometer, nunca hemos tenido una pérdida económica para los clientes. Por lo menos en el tiempo que llevo en la fiduciaria —ya van a ser nueve años— no conozco al primer cliente que diga: “Oiga, por culpa de la fiduciaria yo perdí 100 pesos” o “me sancionaron por 100 pesos”. Podrán decir que el pago tenía que hacerse en un día y se hizo al día y medio, seguramente sí, y eso se corrige.

No hemos tenido ninguna afectación económica para los clientes. Entonces, creo que el reto mayor para las fiduciarias sería contener esas noticias negativas que empiezan a desviar la información real y lo que realmente pasa, que llega al internet del usuario. Y al desviar esa información, o al contar la historia de una manera muy distinta y negativa para la fiduciaria, eso sí tiene un impacto directo en la imagen.

Ese sería el mayor reto: cómo enfrentar esos medios tan masivos, como los grandes canales de comunicación, y las redes sociales, para tratar de contener un poco esa viralidad de información.