



**Propuesta integral de gestión del riesgo reputacional para
Fiduprevisora S.A.**

Jessica Andrea Mendoza Romero

Asly Onayith Moreno Peña

Andres Yesid Sierra Lozano

Universidad Ean

Facultad de Ingeniería

Maestría en Inteligencia de Negocios

Bogotá, Colombia

14/04/2026

Propuesta integral de gestión del riesgo reputacional para Fiduprevisora S.A.

Jessica Andrea Mendoza Romero

Asly Onayith Moreno Peña

Andres Yesid Sierra Lozano

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

Magister en Inteligencia de Negocios

Director:

Omar Alonso Patiño

Modalidad:

Consultoría Profesional

Universidad Ean

Facultad de Ingeniería

Maestría en Inteligencia de Negocios

Bogotá, Colombia

14/04/2026

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, día/mes/año

Resumen

El presente trabajo de grado aborda la gestión del riesgo reputacional en Fiduprevisora S.A., una sociedad fiduciaria de economía mixta vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público de Colombia. En el sector fiduciario, donde los servicios son altamente homogéneos, la confianza institucional constituye el principal activo diferenciador; sin embargo, persiste un vacío metodológico para medir y gestionar proactivamente este riesgo intangible.

El objetivo central fue diseñar un modelo integral que traduzca la confianza institucional en indicadores medibles —monetarios, temporales y perceptuales—, fortaleciendo la posición de la entidad frente a los desafíos reputacionales del entorno digital actual.

La metodología se desarrolló bajo un enfoque consultivo interpretativo con apoyo de técnicas cuantitativas descriptivas. Se combinó revisión documental, entrevistas semiestructuradas a directivos de áreas estratégicas y la aplicación de una encuesta a 52 funcionarios de la entidad, cuyas respuestas constituyeron la base empírica del análisis cuantitativo. La integración de estas fuentes permitió triangulación metodológica para construir un diagnóstico organizacional con mayor consistencia interna.

Los principales resultados evidenciaron alta conciencia sobre la importancia de la reputación, pero brechas significativas en gobernanza formal, indicadores integrales y formación del personal. Como propuesta de solución, se desarrolló un modelo basado en capacidades dinámicas que incluye: mapa de riesgos reputacionales con matriz de calor, sistema de indicadores en tres dimensiones (digital, operativa y financiera) y estructura de gobernanza mediante un Comité de Riesgo Reputacional.

Palabras clave: riesgo reputacional, entidades fiduciarias, confianza institucional, indicadores de reputación, gobernanza corporativa, capacidades dinámicas.

Abstract

This graduate thesis addresses reputational risk management at Fiduprevisora S.A., a mixed-economy fiduciary company affiliated with Colombia's Ministry of Finance and Public Credit. In the fiduciary sector, where services are highly homogeneous, institutional trust constitutes the main differentiating asset; however, a methodological gap persists in proactively measuring and managing this intangible risk.

The main objective was to design a comprehensive model that translates institutional trust into measurable indicators—monetary, temporal, and perceptual—strengthening the entity's position against reputational challenges in today's digital environment.

The methodology was developed under an interpretative consultative approach, supported by descriptive quantitative techniques. It combined document review, semi-structured interviews with executives from strategic areas, and the administration of a survey to 52 employees of the organization, whose responses constituted the empirical basis for the quantitative analysis. The integration of these sources enabled methodological triangulation, allowing for the construction of an organizational diagnosis with greater internal consistency.

The main results revealed high awareness of the importance of reputation, but significant gaps in formal governance, comprehensive indicators, and staff training. As a proposed solution, a model based on dynamic capabilities was developed, including: a reputational risk map with heat matrix, a three-dimensional indicator system (digital, operational, and financial) and a governance structure through a Reputational Risk Committee.

Keywords: reputational risk, fiduciary entities, institutional trust, reputation indicators, corporate governance, dynamic capabilities.

Contenido

	Pág.
Lista de Figuras	8
Lista de Tablas	8
Introducción	9
Objetivos	11
<i>Objetivo general</i>	<i>11</i>
<i>Objetivos específicos</i>	<i>11</i>
Justificación.....	12
Marco Institucional	14
Marco Contextual y Conceptual.....	20
1. <i>El Riesgo Reputacional como Amenaza Estratégica</i>	<i>20</i>
2. <i>Capacidades Dinámicas como Fundamento para el MGRR</i>	<i>23</i>
3. <i>Gobernanza y Medición del Riesgo en el Sector Fiduciario</i>	<i>25</i>
Diseño Metodológico de la Consultoría	27
Diagnóstico Organizacional.....	32
1. <i>Análisis del entorno externo.....</i>	<i>32</i>
2. <i>Análisis del entorno interno.....</i>	<i>34</i>
Resultados de la Solución	40
Conclusiones y Recomendaciones	54
<i>Conclusiones.....</i>	<i>54</i>
<i>Recomendaciones.....</i>	<i>56</i>

Referencias	58
Anexos.....	62
A. <i>Anexo. Matriz PESTEL del Entorno Externo y su Incidencia en la Configuración del Riesgo Reputacional</i>	<i>62</i>
B. <i>Anexo. Transcripción de entrevistas semiestructuradas a funcionarios de la Fiduprevisora S.A.</i>	<i>64</i>
C. <i>Anexo. Instrumento de encuesta aplicado a grupos de interés de la Fiduprevisora S.A.</i>	<i>65</i>
D. <i>Anexo. Diagnóstico de encuestas Fiduprevisora.....</i>	<i>66</i>
E. <i>Anexo. Resultados de la encuesta sobre percepción reputacional</i>	<i>67</i>
F. <i>Anexo. Mapa de riesgo reputacional.....</i>	<i>68</i>
G. <i>Anexo. Sistema de indicadores reputacionales propuesto para Fiduprevisora</i>	
	69

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Organigrama Fiduprevisora.....	19

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Presentación de la Empresa	16
Tabla 2. Cronograma de la consultoria	31
Tabla 3. PESTEL - Fiduprevisora S.A.....	32
Tabla 4. Procesamiento estadístico de la encuesta	34
Tabla 5. Resultados de preguntas de opción múltiple — frecuencias de respuesta ..	36
Tabla 6. Fortalezas institucionales y oportunidades de mejora en la gestión reputacional – Fiduprevisora S.A.....	37
Tabla 7. Aplicación del modelo de capacidades dinámicas a la gestión reputacional en Fiduprevisora S.A.....	41
Tabla 8. Tabla de datos de la evaluación de riesgos.....	45
Tabla 9. Formato sugerido: Registro de Lecciones Aprendidas	47
Tabla 10. Formato sugerido: Registro de Lecciones Aprendidas	48
Tabla 11. Ejemplo preguntas para las reuniones del Comité o talleres internos.....	49
Tabla 12. Recursos requeridos para la implementación del comité.....	50
Tabla 13. Plan sugerido de implementación.....	51
Tabla 14. Indicadores de éxito del modelo (diseño teórico).....	53

Introducción

En el sector fiduciario colombiano, la confianza constituye el fundamento sobre el cual se construyen las relaciones entre las entidades administradoras y sus grupos de interés. Debido a la homogeneidad del portafolio fiduciario y a la sensibilidad social de los recursos administrados, la reputación se convierte en un activo determinante para garantizar legitimidad, sostenibilidad y capacidad de operación (Asofiduciarias, 2017). En este contexto, Fiduprevisora S.A. —una de las principales fiduciarias del país y administradora de recursos públicos y privados— enfrenta el reto de fortalecer su reputación en un entorno donde la exposición mediática y las demandas ciudadanas incrementan la presión sobre su desempeño institucional.

El problema que da origen a este estudio se basa en una tensión ampliamente descrita en la literatura organizacional: a medida que una entidad crece y amplía su complejidad operativa, aumenta su vulnerabilidad frente a crisis reputacionales. La expansión geográfica, la multiplicación de unidades operativas, la interacción con distintos actores y la visibilidad institucional generan más puntos de exposición donde pueden originarse eventos que afecten la confianza pública (Power, 2007; Godoy Etcheverry, 2018). Esta vulnerabilidad se intensifica en entidades que administran recursos de impacto social, donde fallas operativas o retrasos percibidos pueden convertirse rápidamente en reclamos públicos, debates mediáticos o movilización ciudadana.

A ello se suma la dinámica acelerada del entorno digital, estudios como los de Pentland Analytics (2018), confirman que los eventos reputacionales tienen hoy un impacto mayor y más inmediato debido a la viralidad y la ausencia de intermediación informativa. En consecuencia, el riesgo reputacional se comporta como un amplificador de fallas operativas, regulatorias o de servicio: un incidente que originalmente pertenece

a otro tipo de riesgo puede escalar y transformarse en una crisis reputacional cuando alcanza la esfera pública.

Entre septiembre y noviembre de 2025, se realizó el diagnóstico en Fiduprevisora S.A. (Bogotá D.C.) mediante entrevistas, encuestas y revisión documental, identificando brechas relevantes en la gestión preventiva del riesgo reputacional. Aunque la entidad contaba con estructuras consolidadas de control —mecanismos de gestión de riesgos y experiencia en manejo de crisis— persistían vacíos en la gobernanza especializada, la integración de indicadores, la trazabilidad de señales tempranas y la existencia de un modelo sistemático de monitoreo y toma de decisiones. Estas brechas coinciden con investigaciones que señalan la falta de metodologías claras para cuantificar y anticipar riesgos reputacionales en el sector financiero y fiduciario (Adeabah et al., 2023; Hanay, 2024).

Frente a este contexto, surge la pregunta central que orienta esta consultoría: ¿Qué elementos debe contemplar un modelo integral de gestión del riesgo reputacional para Fiduprevisora S.A., orientado a la identificación, priorización y monitoreo de eventos que puedan afectar la confianza institucional?

Para responder este interrogante, el documento se estructuró en cuatro secciones. En la primera, se presentó el marco conceptual que fundamentó la naturaleza multidimensional y amplificadora del riesgo reputacional. En la segunda, se desarrolló el diagnóstico institucional, que integró el análisis del entorno externo y del contexto interno, sustentado en entrevistas, encuestas y revisión documental. La tercera sección expuso la propuesta integral de gestión, que incluyó el diseño del mapa de riesgos reputacionales, el sistema estructurado de indicadores y el modelo de gobernanza reputacional con enfoque transversal. Finalmente, la cuarta sección reunió las conclusiones y recomendaciones estratégicas derivadas del análisis y de la propuesta formulada.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un modelo integral de gestión del riesgo reputacional para Fiduprevisora S.A.

Objetivos específicos

1. Construir un mapa de riesgos reputacionales con criterios de identificación, clasificación y priorización de eventos críticos para la entidad.
2. Formular un sistema de indicadores reputacionales estructurado a partir de dimensiones digitales, operativas y financieras.
3. Proponer un esquema de gobernanza que articule áreas responsables, mecanismos de monitoreo y procesos de aprendizaje organizacional.

Justificación

La presente investigación se erige como una iniciativa de alta conveniencia estratégica para Fiduprevisora S.A. y el ecosistema fiduciario colombiano. El riesgo reputacional es uno de los principales desafíos del sector financiero contemporáneo y, en un entorno de servicios homogéneos, la confianza es el activo intangible más valioso para la sostenibilidad organizacional. Por ello, el avance en el diseño de metodologías para la medición estructurada y el análisis de este riesgo fortalece directamente la capacidad de la entidad para anticiparse a escenarios de crisis y sostener su competitividad.

Desde la perspectiva empresarial, el proyecto genera un impacto significativo en la evolución de los procesos organizacionales. El Modelo de Gestión del Riesgo Reputacional (MGRR) propuesto migra la función de gestión de crisis desde un enfoque reactivo hacia un proceso preventivo, medible y transversal que involucra la gestión del riesgo, la tecnología y el gobierno corporativo, facilitando la asignación eficiente de recursos y la reducción de impactos derivados de eventos reputacionales adversos. El impacto empresarial esperado es la consolidación de una cultura de anticipación y transparencia, elementos esenciales para el crecimiento sostenible de la cartera de clientes.

El valor teórico del proyecto radica en la generación de un marco conceptual y metodológico aplicable al ámbito fiduciario colombiano, un sector en el que la literatura sobre la gestión cuantitativa de este riesgo es aún limitada. De esta manera, el estudio enriquecerá el debate académico sobre la gestión de riesgos no financieros.

En cuanto a su relevancia social, el proyecto impacta directamente en la confianza de los clientes —individuales e institucionales—, al proponer mecanismos para proteger sus recursos y la estabilidad institucional. Una gestión proactiva del riesgo reputacional

contribuye a fortalecer la credibilidad del sistema financiero y a preservar la estabilidad de un sector que administra recursos clave para la economía nacional.

En términos de viabilidad, el proyecto cuenta con condiciones favorables. El componente de diseño metodológico se sustenta en la revisión documental y el análisis de información interna, lo que minimiza la dependencia de grandes recursos materiales. La disponibilidad de tiempo y la capacidad del recurso humano son adecuadas para el alcance exploratorio-aplicado del estudio. Además, el acceso al contexto de estudio es favorable debido al apoyo directivo para la consecución de información institucional necesaria para el diagnóstico.

El presente estudio se enmarca en el campo de investigación de Emprendimiento y Gerencia, dentro del grupo de investigación G3PyMES – Grupo de Gerencia en Grandes, Pequeñas y Medianas Empresas, y se desarrolla en la línea de investigación Modernización de organizaciones, al abordar el diseño de un modelo de gestión del riesgo reputacional orientado al fortalecimiento de los procesos de gobernanza, monitoreo y toma de decisiones estratégicas en una organización del sector fiduciario.

En conclusión, el proyecto ofrece un alto valor estratégico, académico y social, además de ser viable en términos de recursos y acceso.

Marco Institucional

Fiduprevisora S.A. es una sociedad de economía mixta, vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público y vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia. Su objeto principal ha sido la administración de recursos mediante patrimonios autónomos, encargos fiduciarios y contratos de fiducia pública y privada, orientados a garantizar transparencia, eficiencia y seguridad en la gestión financiera. En este sentido, la entidad ha desempeñado un papel estratégico en el manejo de fondos públicos y privados, contribuyendo al desarrollo económico y social del país. Su trayectoria institucional se ha distinguido por el compromiso con la gestión responsable de recursos, la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo y la generación de confianza en sus clientes y beneficiarios.

Como parte de su caracterización institucional, Fiduprevisora S.A. se ubicó en el sector fiduciario y financiero, especializado en la administración de patrimonios autónomos, encargos fiduciarios y contratos de fiducia pública y privada. Su misión consistió en contribuir al desarrollo económico y social del país a través de soluciones financieras para la administración y gestión transparente y eficiente de recursos públicos y privados, mediante la prestación de servicios innovadores y confiables. Su visión al 2025 estuvo orientada a afianzarse como una fiduciaria socialmente responsable, enfocada en la solución de las necesidades de sus clientes, generando valor para accionistas y grupos de interés, y posicionándose como uno de los mejores lugares para trabajar en Colombia. Entre sus valores institucionales se destacaron la diligencia, la justicia, la honestidad, el respeto y el compromiso.

Desde el punto de vista histórico, la entidad fue constituida en 1984 a partir de la creación del Fondo Nacional de Calamidades y, en 1985, se consolidó como la primera fiduciaria pública no bancaria del país. Desde 1990 administró el Fondo Nacional de

Prestaciones Sociales del Magisterio (FOMAG), uno de sus principales clientes. A lo largo de más de 39 años, lideró la administración de recursos públicos y privados, apoyando procesos como la liquidación de entidades públicas, la gestión de fondos sociales y la atención de desastres nacionales. Esta trayectoria permitió consolidar una posición institucional relevante dentro del ámbito fiduciario colombiano, especialmente en la gestión de recursos con alto impacto social y sensibilidad pública.

En cuanto a su portafolio, Fiduprevisora S.A. ofreció servicios de administración de recursos públicos y privados, fiducia de administración y pagos, manejo de patrimonios autónomos y soluciones fiduciarias orientadas a proyectos de inversión, liquidación de entidades, seguridad social, ciencia y tecnología, gestión del riesgo y reconstrucción. Su mercado estuvo conformado principalmente por organismos del sector público, entre ellos ministerios, fondos especiales, entidades estatales y programas sociales, así como por clientes privados que requerían una gestión fiduciaria confiable y especializada. Esta composición de clientes reforzó la necesidad de una actuación institucional sustentada en la confianza, la transparencia y la capacidad de respuesta frente a riesgos que pudieran afectar su legitimidad.

A partir de esta caracterización, se observó que la estructura, la naturaleza jurídica, la trayectoria y el tipo de recursos administrados convirtieron a Fiduprevisora S.A. en una organización particularmente expuesta a riesgos reputacionales. La relevancia pública de sus funciones, la interacción permanente con múltiples grupos de interés y la sensibilidad de los recursos bajo su administración hicieron necesario fortalecer mecanismos de identificación, seguimiento y respuesta frente a eventos que pudieran afectar la confianza institucional. En ese marco, el análisis reputacional no se entendió como un asunto accesorio, sino como un componente estratégico para la sostenibilidad organizacional y el cumplimiento de su misión.

Tabla 1.*Presentación de la Empresa*

Elemento	Descripción
Localización	Calle 72 N.° 10-03, Bogotá D.C., Colombia
Datos de contacto	Teléfono: (601) 307 70 00 Página web: www.fiduprevisora.com.co
Naturaleza jurídica	Sociedad de Economía Mixta de carácter indirecto y del orden nacional, sometida al régimen de Empresa Industrial y Comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia y con control fiscal de la Contraloría General de la República. Cuenta con la Revisoría Fiscal de BDO Audit S.A.S. BIC.
Sector económico	Sector fiduciario y financiero, especializado en la administración de patrimonios autónomos, encargos fiduciarios y contratos de fiducia pública y privada.
Misión	Contribuir al desarrollo económico y social del país a través de soluciones financieras para la administración y gestión transparente y eficiente de recursos públicos y privados, mediante la prestación de servicios innovadores y confiables.
Visión	Al 2025, afianzarse como una fiduciaria socialmente responsable, enfocada en la solución de las necesidades de sus clientes a través de servicios fiduciarios innovadores, generando valor para accionistas y grupos de interés, y siendo uno de los mejores lugares para trabajar en Colombia.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> - Diligencia: actuar con transparencia y rectitud favoreciendo el interés general. - Justicia: trato digno e igualitario a todas las personas. - Honestidad: compromiso con las necesidades de las personas y el bienestar colectivo. - Respeto: cumplimiento eficiente y responsable de deberes y funciones. - Compromiso: imparcialidad, equidad e igualdad en la gestión.
Historia	Constituida en 1984 a partir de la creación del Fondo Nacional de Calamidades. En 1985 se consolidó como la primera fiduciaria pública no bancaria del país. Desde 1990 administra el Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio (FOMAG), uno de sus principales clientes. A lo largo de más de 39 años ha liderado la administración de recursos públicos y privados, apoyando procesos como la liquidación de entidades públicas, la gestión de fondos sociales y la atención de desastres nacionales.
Portafolio	<ul style="list-style-type: none"> - Administración de recursos públicos y privados. - Fiducia de administración y pagos. - Manejo de patrimonios autónomos. - Servicios fiduciarios para proyectos de inversión, liquidación de entidades, seguridad social, ciencia y tecnología, gestión del riesgo y reconstrucción.

Mercado	Organismos del sector público (Ministerios, Fondos Especiales, Entidades Estatales, programas sociales) y clientes privados que requieren gestión fiduciaria confiable y especializada.
----------------	---

Nota. Elaboración propia (2025)

En la figura 1 se muestra el organigrama institucional de la Fiduprevisora S.A., con la distribución de sus principales áreas funcionales y de dirección.

Posición de Fiduprevisora en el sector fiduciario colombiano

El sector fiduciario colombiano se consolida como el principal administrador de activos de terceros del sistema financiero nacional. Según Asofiduciarias (2025), al cierre de 2024 los activos administrados alcanzaron un récord histórico de \$955 billones, con un crecimiento del 5,37% frente a 2023, representando el 57,8% del PIB y el 61,2% del total de activos de terceros gestionados por el sistema financiero, cifra que escaló a \$1.110 billones en 2025 con un incremento adicional del 16,27% (Asofiduciarias, 2026). El mercado está conformado por 25 sociedades fiduciarias —87% de naturaleza privada y 13% no privada— y opera a través de tres grandes líneas: fiducia, asset management y custodia de valores (SFC, 2025).

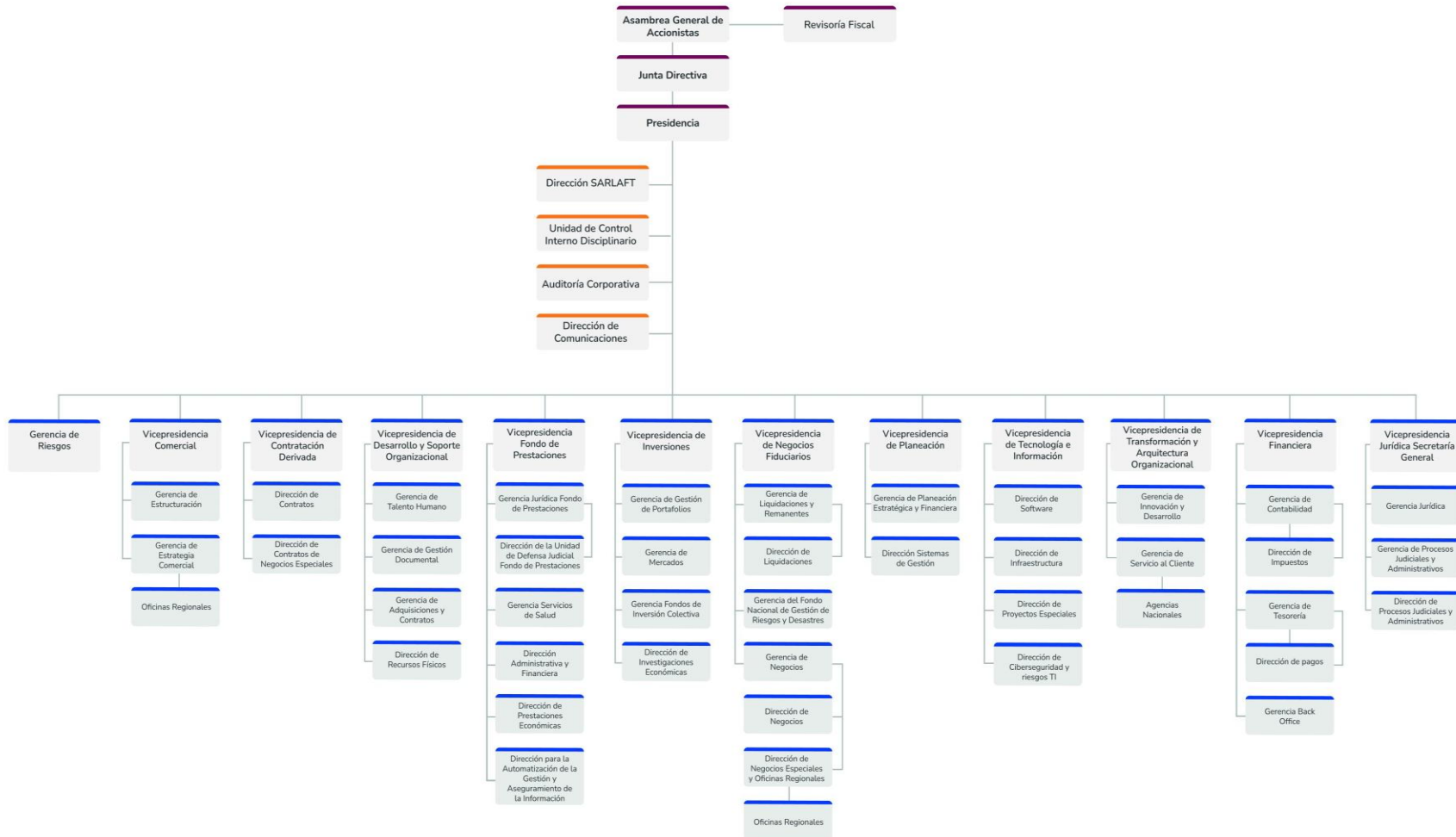
Según datos de la SFC reportados por La República (2025), con corte a febrero de 2025 Fiduprevisora administraba \$44,7 billones en activos, ocupando el octavo lugar en el ranking sectorial por volumen, en un mercado liderado por Fiduciaria Bancolombia (\$166,5 billones), Alianza Fiduciaria (\$124,7 billones) y Fiduciaria Bogotá (\$69,06 billones). Sin embargo, esta posición por volumen no refleja completamente su relevancia: Fiduprevisora se ubicó en el Top 3 del sector en comisiones de negocios fiduciarios y comisiones totales, con ingresos por \$217 mil millones y utilidad neta de \$36 mil millones durante el período 2024-2025 (Fiduprevisora, 2025). En el segmento de recursos públicos

de alto impacto social, administra negocios estratégicos como el FOMAG, el Fondo Colombia en Paz, la Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo y el mecanismo de Obras por Impuestos, acumulando más de \$56 billones a lo largo de su trayectoria institucional (Fiduprevisora, 2025).

Esta diferencia entre posición por volumen y posición por eficiencia refleja un modelo de negocio diferenciado frente a sus competidores privados. Mientras las fiduciarias líderes sustentan su posicionamiento en la captación masiva de ahorradores y mandatos corporativos, Fiduprevisora, como principal sociedad de economía mixta del sector, compite en el segmento de administración de recursos del Estado, donde la diferenciación se da por especialización y complejidad de los negocios. En el único segmento donde compite directamente con el sector privado —los Fondos de Inversión Colectiva— registró un crecimiento del 36% en activos administrados entre abril de 2023 y febrero de 2024, alcanzando \$6,03 billones, frente a un promedio sectorial del 17% anual en el mismo período (Asofiduciarias, 2025; Fiduprevisora, 2025).

Figura 1.

Organigrama Fiduprevisora



Nota: Página Oficial Fiduprevisora (2025)

Marco Contextual y Conceptual

El Marco Conceptual y Contextual de la presente consultoría se estructura sobre tres ejes teóricos fundamentales: la conceptualización del Riesgo Reputacional como amenaza estratégica, la Teoría de las Capacidades Dinámicas como motor de la gestión proactiva, y el marco de gobernanza de riesgos adaptado al sector fiduciario.

1. El Riesgo Reputacional como Amenaza Estratégica

El riesgo reputacional se define como la probabilidad de que eventos, percepciones o narrativas erosionen la confianza institucional de los stakeholders, generando consecuencias que trascienden lo financiero para impactar la legitimidad social, la capacidad operativa y la sostenibilidad misional (Power, 2007; Linsley et al., 2021). A diferencia de riesgos tangibles cuyos impactos pueden cuantificarse directamente en estados financieros, el riesgo reputacional opera en dimensiones analíticas que lo convierten en una amenaza de naturaleza singular en el contexto fiduciario.

1.1. Las Dimensiones Fundamentales del Riesgo Reputacional

- *Dimensión Perceptual:* Esta dimensión establece que el riesgo no requiere la existencia objetiva de una falla para materializarse; la percepción de irregularidad o negligencia resulta suficiente para activar procesos de deterioro reputacional. Power (2007) conceptualiza la reputación como un "sensor social" mediante el cual las organizaciones experimentan las consecuencias de sus decisiones, independientemente de la validez técnica de estas. La gestión, por lo tanto, debe enfocarse en la administración de la expectativa y no solo del cumplimiento estricto (Godfrey et al., 2001).

- *Dimensión Amplificadora:* El riesgo reputacional multiplica los efectos de amenazas operativas, legales o de cumplimiento mediante su traducción en

narrativas públicas negativas (Godoy Etcheverry, 2018). Un error operativo menor puede permanecer contenido o escalar hacia crisis existencial dependiendo exclusivamente de cómo sea interpretado y difundido por los grupos de interés. Como indican Fombrun y Van Riel (1997), la reputación actúa como un multiplicador de confianza o desconfianza en todos los procesos institucionales.

- *Dimensión Temporal (Asimetría)*: Subraya la asimetría brutal entre construcción y destrucción: mientras la edificación de capital reputacional requiere años de desempeño consistente, su destrucción puede materializarse en días ante crisis mal gestionadas (Vardy, 2015). Esta asimetría impone la necesidad de la anticipación y la respuesta inmediata como elementos no negociables de la gestión moderna (Auerbach & Johnson, 2021).

1.2. El Capital Reputacional y la Paradoja de la Visibilidad

Vardy (2015) propone una conceptualización del Capital Reputacional mediante analogía con balances financieros, donde el capital neto es la diferencia entre activos reputacionales (confianza acumulada, trayectoria histórica) y pasivos reputacionales (errores visibles, narrativas negativas). El patrimonio resultante determina la capacidad de una institución para absorber errores sin comprometer su viabilidad.

La evidencia empírica documentada revela una paradoja contraintuitiva: la probabilidad e impacto del daño reputacional aumentan con el tamaño institucional y los resultados financieros. Las organizaciones más exitosas no están más protegidas, sino más expuestas (Aula, 2010). Existe un fenómeno conocido como la Paradoja de la Visibilidad o la Maldición del Líder, donde la centralidad en el mercado amplifica el riesgo. Este opera a través de tres mecanismos interconectados:

- *Amplificación de la Visibilidad*: El liderazgo amplifica el escrutinio de medios, reguladores y opinión pública.

- *Elevación de Expectativas*: El liderazgo sectorial reduce el margen de error tolerable, transformando desviaciones menores en crisis de confianza.
- *Multiplicación de la Superficie de Exposición*: Cada expansión de servicios o contratos aumenta las fronteras donde pueden emerger problemas.
- Para Fiduprevisora, esta paradoja se manifiesta con intensidad debido a su rol estratégico y la gestión de grandes montos de recursos sensibles. Su capital, aunque robusto, es frágil porque puede erosionarse rápidamente ante crisis virales que desatienden la proporcionalidad objetiva del error.

1.3. Riesgo Operativo vs. Riesgo Existencial y la Transformación Digital

Godoy Etcheverry (2018) establece que el riesgo reputacional raramente opera de forma aislada, sino como amplificador de otros riesgos. Un fallo operativo, legal o mediático se transforma en crisis reputacional cuando alcanza la esfera pública e impacta la percepción de integridad institucional (Arbe & Feria-Domínguez, 2022). Esta distinción es crítica: un fallo operativo menor (retraso en un pago) que no se comunica adecuadamente escala a una percepción de negligencia, la cual, al amplificarse sin respuesta efectiva, erosiona la confianza institucional.

En entidades fiduciarias públicas, esta escalada puede generar cuestionamientos sobre el modelo mismo de gestión pública, llevando el riesgo desde lo operativo a la amenaza existencial (Power, 2007). Perder reputación significa poner en riesgo no solo la imagen institucional sino la legitimidad del mandato estatal para administrar recursos ciudadanos: la licencia social para operar.

La transformación digital ha exacerbado esta dinámica. Aula (2010) y Pentland Analytics (2018) demuestran que los medios sociales han provocado una aceleración temporal del riesgo. Estudios más recientes confirman esta tendencia: Polli y Santonocito (2024) evidencian que las herramientas de monitoreo basadas en inteligencia artificial, aunque útiles, requieren un enfoque multimodal para capturar adecuadamente el

sentimiento reputacional en entornos digitales. Asimismo, Pluwak et al. (2023) proponen modelos híbridos de detección temprana de crisis que combinan análisis estadístico, detección de emociones y reglas heurísticas específicas por dominio, superando las limitaciones de los enfoques unidimensionales.

Las narrativas negativas se instalan y se viralizan en horas, antes de que las organizaciones puedan articular respuestas matizadas. Esto exige redefinir la gestión reputacional, enfocándola en la capacidad de anticipación y monitoreo permanente en tiempo real.

2. Capacidades Dinámicas como Fundamento para el MGRR

La Teoría de las Capacidades Dinámicas (Teece et al., 1997; Teece, 2018) se adopta como eje estructurante del modelo porque responde a una característica fundamental del riesgo reputacional: no se agota en un evento pasado ni se resuelve con una intervención puntual. Una organización puede haber implementado controles, contar con manuales de crisis o incluso haber superado satisfactoriamente un escándalo mediático, pero ello no garantiza que esté preparada para el siguiente. La reputación no es un estado que se alcanza, sino una condición que se sostiene en el tiempo mediante prácticas continuas de detección, respuesta y aprendizaje.

En este sentido, el enfoque de capacidades dinámicas se pregunta no por *lo que la organización tiene* (un sistema, una herramienta, una certificación), sino por *lo que la organización es capaz de hacer de manera reiterada*: identificar señales tempranas en entornos cambiantes, movilizar recursos de forma coordinada ante una amenaza y reconfigurar sus procesos a partir de lo aprendido. Una organización no "es" confiable porque alguna vez lo fue; "se vuelve" confiable en la medida en que demuestra, una y otra vez, su capacidad para anticipar, responder y adaptarse.

La Teoría de las Capacidades Dinámicas postula que la ventaja competitiva sostenible proviene de la capacidad de la organización para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para enfrentar entornos de cambio rápido. El MGRR no es una estructura estática de cumplimiento, sino una capacidad dinámica basada en tres procesos interrelacionados (Teece, 2018):

- *Capacidad de Detección (Sensing)*: Capacidad de la organización para identificar y evaluar oportunidades y amenazas reputacionales en el entorno, incluyendo la detección de señales tempranas de riesgo en medios sociales, news y canales operativos.

- *Capacidad de Captura (Seizing)*: Capacidad para movilizar recursos, conocimiento y know-how (como el big data y la IA) para responder al riesgo detectado mediante la activación rápida del Modelo de Gobernanza y la articulación de respuestas comunicacionales y operativas.

- *Capacidad de Transformación (Transforming)*: Capacidad para actualizar y reconfigurar la base de activos y la estructura organizacional. La implementación de un comité de gobernanza especializado y la adopción de dashboards de análisis implican una transformación en la estructura de decisión y la cultura institucional de Fiduprevisora (Eisenhardt & Martin, 2000).

El modelo propuesto busca, por lo tanto, no solo mitigar el riesgo, sino construir una Capacidad Dinámica Reputacional que permita a Fiduprevisora aprender continuamente del entorno y reorganizar sus procesos de gestión de crisis de manera fluida y anticipada.

3. Gobernanza y Medición del Riesgo en el Sector Fiduciario

3.1. Marco de Gobernanza de Riesgos

La implementación del MGRR se inserta en el marco de Gobierno Corporativo de la entidad, siguiendo modelos internacionales como COSO ERM (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) e ISO 31000:2018 (Risk management – Guidelines), los cuales promueven una gestión de riesgos integrada a la estrategia (ISO, 2018; COSO, 2017).

En el contexto colombiano, la gestión integral de riesgos se rige por las directrices de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), que exige la adopción de sistemas como el SARLAFT (Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo) (SFC, C.E. 027 de 2020) y los requerimientos de la Circular Básica Jurídica (SFC, C.E. 029 de 2014). Aunque el riesgo reputacional no tiene un SAR dedicado, su materialización está inherentemente ligada a los riesgos de cumplimiento, operativo y legal. Investigaciones recientes en el sector financiero (Hanay, 2024) han identificado factores clave del riesgo reputacional —como el valor de mercado, la cultura de riesgo y el desempeño financiero— mediante modelos de lógica difusa, lo que refuerza la necesidad de un enfoque multidimensional como el que se propone en este trabajo.

El Modelo de Gobernanza propuesto se basa en la Estructura de Tres Líneas de Defensa, donde:

- *Primera Línea:* Las áreas de negocio (fiduciarias) y operativas son responsables directas de identificar y gestionar el riesgo reputacional inherente a sus procesos.

- *Segunda Línea:* La Vicepresidencia de Riesgos y el área de Cumplimiento son responsables de definir políticas, metodologías de medición (indicadores) y supervisar el cumplimiento.

- *Tercera Línea:* La Auditoría Interna proporciona aseguramiento independiente sobre la efectividad del MGRR.

La creación de un Comité de Gobernanza Reputacional centralizado (Eje 2 de la propuesta) garantizará la articulación de estas tres líneas, elevando la discusión del riesgo al más alto nivel estratégico (Hernández & Solano, 2023).

3.2. Conceptualización del Sistema de Indicadores Multidimensionales

La naturaleza intangible del riesgo reputacional exige un sistema de medición que vaya más allá de las métricas financieras tradicionales. El modelo propuesto se basa en tres categorías de indicadores que buscan reflejar la triple dimensión del riesgo (perceptual, operativo y amplificador):

- *Indicadores Perceptuales / Digitales:* Capturan el sentimiento, la visibilidad y el tono de las narrativas públicas en medios y redes sociales. Se miden mediante herramientas de Social Listening y Media Monitoring (Aula, 2010), incluyendo el Tono Neto Reputacional (TNR), la cuota de voz y el Net Promoter Score (NPS) reputacional.
- *Indicadores Operativos:* Reflejan la calidad de la ejecución institucional, ya que los fallos operativos son la causa raíz más común de las crisis reputacionales. Se incluyen métricas de quejas y reclamos, tiempos de respuesta a stakeholders (Ley 1712 de 2014 - Transparencia) y la tasa de cumplimiento de SLAs internos (Pérez-Hernández, 2022).
- *Indicadores Financieros (Pasivos Reputacionales):* Cuantifican el impacto económico de los pasivos reputacionales, como costos directos de recuperación de crisis y las variaciones en los índices de confianza o valor de marca (Adeabah et al., 2023).

Diseño Metodológico de la Consultoría

La presente consultoría se inscribe en un paradigma mixto de predominancia interpretativista. Desde este enfoque, la realidad organizacional no se concibe como un fenómeno objetivo y medible de manera universal, sino como una construcción social que emerge de las percepciones, prácticas y significados que los actores institucionales atribuyen a sus procesos (Creswell & Plano Clark, 2018). El rigor metodológico no se evalúa exclusivamente desde criterios de validez y confiabilidad estadística, sino desde criterios de credibilidad —coherencia entre los hallazgos y la evidencia recogida—, confirmabilidad —trazabilidad de las interpretaciones hacia los datos originales— y transferibilidad —pertinencia del modelo propuesto para contextos organizacionales similares— (Lincoln & Guba, 1985). El componente cuantitativo derivado de la encuesta no persigue inferencia estadística poblacional, sino la caracterización descriptiva del estado perceptual organizacional, complementando y triangulando los hallazgos cualitativos obtenidos mediante entrevistas y revisión documental.

Desde este paradigma, la consultoría adopta un enfoque de diagnóstico estratégico integral, orientado a analizar la gestión del riesgo reputacional en Fiduprevisora S.A. desde una perspectiva estructural y contextual. La reputación se comprende como un activo intangible que emerge de la interacción entre factores externos —entorno regulatorio, político, social y mediático— y factores internos —cultura organizacional, gobernanza, capacidades institucionales y prácticas operativas—. En consecuencia, se emplea un modelo de análisis que articula entorno y organización, permitiendo identificar tanto condiciones de exposición reputacional como capacidades de respuesta institucional, con el propósito de fundamentar una propuesta estratégica viable y contextualizada.

Modelo de diagnóstico adoptado

El modelo de diagnóstico seleccionado se estructura en tres componentes complementarios:

1. Análisis externo contextual, mediante la herramienta PESTEL.
2. Análisis interno organizacional, a través de entrevistas semiestructuradas y encuesta estructurada.
3. Síntesis estratégica, mediante la construcción de una matriz DOFA reputacional como instrumento integrador.

Este modelo permitió evaluar de manera sistemática la interacción entre entorno, capacidades internas y posicionamiento estratégico frente al riesgo reputacional.

Fases del diagnóstico

Fase I – Análisis externo (Herramienta PESTEL)

Con el propósito de comprender el contexto en el que opera la entidad, se aplicó un análisis PESTEL enfocado específicamente en variables que inciden en la gestión reputacional del sector fiduciario en Colombia. El análisis consideró las siguientes dimensiones:

- Política: estabilidad institucional, políticas públicas relacionadas con la administración de recursos, nivel de exposición pública.
- Económica: entorno macroeconómico, sensibilidad social frente al uso de recursos, presión financiera en el sector.
- Social: expectativas ciudadanas de transparencia, confianza en instituciones financieras y públicas.
- Tecnológica: transformación digital, exposición en redes sociales, riesgos asociados a ciberseguridad.

Propuesta integral de gestión del riesgo reputacional para Fiduprevisora S.A.

- Ecológica: exigencias de sostenibilidad y criterios ESG aplicables al sector.
- Legal: marco regulatorio fiduciario, normativas de supervisión y cumplimiento.

Las fuentes para este análisis incluyeron normativa vigente, informes sectoriales, publicaciones institucionales, medios de comunicación y documentos oficiales.

El objetivo de esta fase consistía en identificar factores estructurales que puedan influir en la exposición reputacional de la organización y establecer el nivel de complejidad del entorno en el que se despliega su gestión.

Fase II – Análisis interno organizacional

El análisis interno se desarrolló mediante la combinación de herramientas cualitativas y cuantitativas, con el fin de captar tanto la visión estratégica como la percepción operativa sobre la gestión del riesgo reputacional.

a) Entrevistas semiestructuradas

Se aplicaron entrevistas a directivos de áreas estratégicas vinculadas con la gestión institucional, tales como Riesgos, Financiera, Desarrollo Organizacional y Jurídica.

El instrumento fue de carácter semiestructurado, permitiendo explorar de manera flexible las categorías de análisis: Concepción de la reputación institucional, asignación de responsabilidades en la gestión reputacional, existencia de protocolos y mecanismos de respuesta, nivel de articulación interáreas, y el uso de indicadores y herramientas de monitoreo.

La selección de los entrevistados responde a criterios de relevancia estratégica y participación en procesos críticos de toma de decisiones. La información recolectada fue organizada y analizada mediante técnica de análisis de contenido temático, identificando patrones discursivos y categorías recurrentes.

b) Encuesta interna

El componente cuantitativo se desarrolló mediante una encuesta con preguntas cerradas de escala tipo Likert, orientada a evaluar el nivel de relevancia atribuida al riesgo reputacional, la claridad en la asignación de liderazgo, la existencia y conocimiento de protocolos, la participación en procesos de formación y la percepción de preparación ante crisis. La distribución fue gestionada directamente por Fiduprevisora S.A., obteniendo 52 respuestas completadas, cifra que superó la meta inicial de 50 participantes. Dado que la difusión estuvo a cargo de la organización, la muestra se considera de tipo censal por conveniencia institucional, coherente con el enfoque consultivo interpretativo del estudio, cuyo propósito fue la caracterización del estado perceptual organizacional y no la inferencia estadística poblacional (Hernández et al., 2014). El procesamiento de la información se realizó mediante estadística descriptiva básica (frecuencias y porcentajes), con el fin de obtener una medición estructurada del estado perceptual organizacional. En consecuencia, los resultados deben interpretarse como una caracterización diagnóstica del contexto institucional analizado y no como conclusiones generalizables a otras organizaciones del sector.

Los instrumentos y hallazgos derivados de ambas fases fueron sometidos a un proceso de revisión y retroalimentación institucional en dos momentos formales con directivos de Fiduprevisora.

Fase III – Análisis e integración estratégica de resultados

Una vez desarrolladas las fases de análisis externo e interno, los hallazgos fueron integrados mediante la construcción de una matriz DOFA con enfoque reputacional, concebida como un ejercicio de articulación estratégica. Esta permitirá relacionar las fortalezas y debilidades institucionales —vinculadas a la cultura organizacional, la gobernanza y las capacidades de gestión— con las oportunidades y amenazas

identificadas en el entorno político, regulatorio y mediático, facilitando la comprensión de las brechas críticas y orientando la definición de líneas de acción coherentes con el contexto analizado.

Cronograma de la consultoría

El desarrollo de la consultoría se estructuró en tres fases secuenciales articuladas con los objetivos específicos del trabajo:

Tabla 2.

Cronograma de la consultoría

Fase	Qué	Actividades principales	Producto	Período
1. Diagnóstico	Análisis del entorno externo e interno	Revisión documental, análisis PESTEL, entrevistas semiestructuradas a directivos, encuesta a 52 funcionarios	Matriz DOFA reputacional	Meses 1 – 2
2. Diseño de la propuesta	Formulación del modelo integral	Construcción del mapa de riesgos, diseño del sistema de indicadores y esquema de gobernanza	Modelo Integral de Gestión del Riesgo Reputacional (MGRR)	Meses 3 – 4
3. Presentación y retroalimentación	Validación institucional del modelo	Reunión intermedia de avances con directivos, ajustes a la propuesta, reunión final de presentación del modelo	Modelo ajustado y recibido satisfactoriamente por la organización	Meses 5 – 6

Nota. Elaboración propia (2026)

Diagnóstico Organizacional

1. Análisis del entorno externo

El análisis PESTEL completo se presenta en el **Anexo A**. A continuación, se sintetizan los hallazgos estructurales más relevantes para la gestión del riesgo reputacional.

Tabla 3.

PESTEL - Fiduprevisora S.A.

Dimensión Política– Institucional	La operación de sociedades de economía mixta vinculadas al Estado se desarrolla en un espacio institucional híbrido, donde confluyen criterios técnicos financieros y dinámicas propias de la administración pública. Esta dualidad incrementa la exposición al escrutinio político y mediático, especialmente cuando se administran recursos estratégicos asociados a políticas públicas sensibles. En este contexto, las decisiones técnicas pueden ser interpretadas dentro de marcos narrativos más amplios sobre gobernanza, transparencia o legitimidad estatal. La reputación institucional no depende únicamente del desempeño operativo, sino de la visibilidad política del sector y de la lectura pública que se construya sobre su gestión.
Dimensión Económica	La administración fiduciaria de grandes volúmenes de recursos públicos y privados ubica a la entidad dentro de la infraestructura financiera sistémica. Esto implica que la percepción de solidez no se limita a indicadores técnicos, sino que está atravesada por expectativas sociales sobre eficiencia, responsabilidad fiscal y protección de activos de alto impacto social. En sectores vinculados a derechos sociales, la confianza financiera adquiere una dimensión pública. Cualquier contingencia puede amplificarse debido a la magnitud de los recursos administrados y a la sensibilidad social asociada a su destinación.
Dimensión Social	El entorno social contemporáneo se caracteriza por mayor exigibilidad ciudadana, digitalización de la opinión pública y amplificación inmediata de experiencias individuales. La reputación institucional se configura hoy como un proceso dinámico de construcción colectiva, influido por usuarios, medios y actores intermedios. En este escenario, la percepción puede consolidarse a partir de relatos individuales que se integran en narrativas amplificadas

	digitalmente. La legitimidad institucional depende no solo de indicadores agregados de desempeño, sino de la experiencia percibida por los distintos grupos de interés.
Dimensión Tecnológica	<p>La transformación digital redefine los estándares de servicio en el sector financiero y en la administración de recursos públicos. Las plataformas tecnológicas se convierten en el principal canal de interacción con usuarios, lo que desplaza parte de la reputación hacia la experiencia digital.</p> <p>Interrupciones, demoras o incidentes de ciberseguridad pueden impactar la percepción de confiabilidad institucional. De manera inversa, avances en digitalización fortalecen la imagen de modernización, eficiencia y control.</p>
Dimensión Ecológica (ASG)	<p>El sistema financiero global ha incorporado criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) como parámetro de evaluación institucional. Aunque la actividad fiduciaria no es intensiva en recursos naturales, la coherencia entre discurso institucional y decisiones de inversión adquiere creciente relevancia reputacional. La alineación con estándares de sostenibilidad fortalece la percepción de responsabilidad y visión de largo plazo; la inconsistencia, por el contrario, puede generar cuestionamientos sobre la integridad estratégica.</p>
Dimensión Legal-Regulatoria	<p>El entorno normativo colombiano presenta una arquitectura de supervisión múltiple, especialmente cuando confluyen recursos públicos y funciones asociadas a derechos sociales. La consolidación de la exigibilidad judicial y la visibilidad pública de actuaciones de entes de control configuran un contexto de alta sensibilidad jurídica.</p> <p>Incluso actuaciones ordinarias de supervisión pueden convertirse en insumos para la construcción de narrativas públicas de riesgo, independientemente de su desenlace técnico. Esto convierte el cumplimiento normativo en un componente estructural de la gestión reputacional.</p>

Nota. Elaboración propia (2026)

El entorno analizado configura una exposición reputacional estructural elevada, derivada no de debilidades intrínsecas, sino de la naturaleza híbrida, financiera y socialmente sensible de la operación.

2. Análisis del entorno interno

El análisis del entorno interno se construyó a partir del contraste entre los hallazgos cualitativos obtenidos en entrevistas semiestructuradas a directivos de áreas estratégicas (ver **Anexo B**) y los resultados cuantitativos de la encuesta aplicada a funcionarios de distintos niveles jerárquicos (ver **Anexo D**). Esta triangulación permitió identificar capacidades institucionales consolidadas y, simultáneamente, brechas estructurales en la gestión del riesgo reputacional.

La encuesta fue aplicada a 52 funcionarios de distintas áreas y niveles jerárquicos de Fiduprevisora S.A. El 36,5% correspondió a profesionales, el 28,8% a directivos y el 25% a técnicos, con participación de coordinadores, asesores y jefaturas. En cuanto a la antigüedad, el 36,5% contaba con más de 7 años en la entidad, seguido por un 25% con entre 1 y 3 años, reflejando una muestra con diversidad de experiencia institucional. La siguiente tabla sintetiza los resultados de las preguntas con mayor relevancia diagnóstica:

Tabla 4.

Procesamiento estadístico de la encuesta

Dimensión	Pregunta	Resultado destacado
Relevancia del riesgo reputacional	¿Qué tan relevante considera el riesgo reputacional para su área?	El 90,4% lo considera muy relevante o críticamente relevante (50% críticamente relevante; 40,4% muy relevante)
Liderazgo y gobernanza	¿Sabe quién lidera la gestión del riesgo reputacional?	El 57,7% señala al Área de Riesgos; el 19,2% a la Alta Dirección; el 15,4% no lo tiene claro
Cultura institucional	¿Existe una cultura institucional sólida frente al riesgo reputacional?	El 53,8% la considera bien consolidada; el 34,6% parcialmente desarrollada; el 11,5% débil o poco integrada

Claridad de políticas internas	¿Qué tan clara es la definición en manuales o políticas internas?	El 65,4% la considera muy clara; el 23,1% poco clara, ambigua o desconoce su existencia
Protocolos específicos	¿Su área cuenta con protocolos para gestionar riesgos reputacionales?	El 42,3% los tiene formalizados; el 38,5% parcialmente definidos; el 19,2% no los tiene
Indicadores de anticipación	¿Existen indicadores definidos para anticipar riesgos reputacionales?	El 46,2% dice que sí; el 40,4% dice que no; el 13,5% los tiene en proceso
Formación	¿Ha recibido formación específica en gestión reputacional en los últimos 12 meses?	El 57,7% sí ha recibido formación; el 36,5% no
Frecuencia de discusión	¿Con qué frecuencia se discute el riesgo reputacional en su equipo?	El 59,6% lo discute esporádicamente o nunca; solo el 26,9% lo hace semanalmente o mensualmente
Preparación ante crisis	¿Qué tan preparado se siente para actuar ante una crisis reputacional?	El 42,3% se siente medianamente preparado; el 19,2% poco o nada preparado; solo el 3,8% muy preparado
Participación en crisis	¿Ha participado en la gestión de alguna crisis reputacional?	El 90,4% nunca ha participado en la gestión de una crisis reputacional

Nota. Elaboración propia con base en encuesta aplicada a 52 funcionarios de Fiduprevisora S.A. (2025).

Los resultados evidencian una tensión estructural entre la alta conciencia sobre la importancia del riesgo reputacional —reconocida por más del 90% de los encuestados como muy relevante o críticamente relevante— y las brechas operativas existentes en gobernanza, formación y frecuencia de discusión. Resulta especialmente significativo que el 59,6% de los funcionarios reporte que el tema se discute esporádicamente o nunca en sus equipos, y que el 90,4% nunca haya participado en la gestión de una crisis reputacional, lo que confirma el carácter predominantemente reactivo de la gestión actual y justifica la necesidad del modelo propuesto.

Complementando el análisis anterior, las preguntas de selección múltiple permitieron identificar los patrones más recurrentes en dimensiones clave del diagnóstico:

Tabla 5.

Resultados de preguntas de opción múltiple — frecuencias de respuesta

Pregunta	Opciones más seleccionadas	%
Situaciones que afectan la reputación desde el área	Errores operativos	73,10%
	Incumplimientos legales	61,50%
	Mala atención al cliente	50,00%
Factores internos de riesgo reputacional	Desarticulación entre áreas clave	55,80%
	Comunicación interna limitada o fragmentada	50,00%
	Falta de formación en gestión reputacional	42,30%
Factores externos de riesgo reputacional	Cobertura negativa en medios de comunicación	75,00%
	Opiniones en redes sociales o entornos digitales	61,50%
	Percepción pública sobre el sector fiduciario	38,50%
Señales tempranas identificadas	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes	84,60%
	Seguimiento en redes sociales y entornos digitales	50,00%
	Monitoreo de medios de comunicación tradicionales	50,00%
Principales impactos del riesgo reputacional	Pérdida de confianza de clientes y beneficiarios	92,30%
	Afectación en la imagen institucional ante medios	78,80%
	Dificultades con entidades gubernamentales o reguladores	50,00%
Áreas con las que se coordina	Riesgos	67,30%
	Jurídica	51,90%
	SARLAFT	40,40%
Fortalezas institucionales identificadas	Procesos claros	59,60%
	Liderazgo ético	57,70%
	Conocimiento normativo	55,80%

Nota. Elaboración propia con base en encuesta aplicada a 52 funcionarios de Fiduprevisora S.A. (2025). Los porcentajes superan el 100% dado que cada encuestado podía seleccionar múltiples opciones.

Los resultados de estas preguntas son consistentes con los hallazgos de la Tabla 4: la desarticulación entre áreas y la comunicación interna fragmentada emergen como los principales factores internos de vulnerabilidad, mientras que la cobertura mediática negativa y las redes sociales concentran la mayor preocupación en el frente externo. Que el 92,3% identifique la pérdida de confianza de clientes como principal impacto, y que

simultáneamente el 84,6% reconozca las quejas y reclamos como la señal temprana más visible, revela una brecha entre la capacidad de detección y la capacidad de anticipación, que es precisamente lo que el modelo propuesto busca cerrar.

Tabla 6.

*Fortalezas institucionales y oportunidades de mejora en la gestión reputacional –
Fiduprevisora S.A.*

Categoría	Aspecto identificado	Evidencia	Conclusión
Fortalezas institucionales	Alta conciencia sobre la importancia de la reputación como activo institucional.	Directivos coinciden en que “la reputación es la base de la confianza” (Pabón, 2025).	Existe una cultura de reconocimiento del valor reputacional como elemento estratégico del negocio fiduciario.
	Existencia de estructuras institucionales relevantes para la gestión reputacional.	Gerencia de Riesgos, SOC (monitoreo 7x24) y manual de comunicaciones (Cuadas, 2025).	Hay bases organizacionales que facilitan la integración de la gestión reputacional en procesos ya institucionalizados.
	Experiencia previa en manejo de crisis reputacionales.	Casos FOMAG y sanción SARLAFT dejaron aprendizajes sobre vocería y comunicación pública.	La organización ha desarrollado capacidad de respuesta ante crisis mediáticas.
	Compromiso de la alta dirección con el seguimiento del riesgo reputacional.	Comité de presidencia revisa periódicamente temas de reputación (García, 2025).	Existe liderazgo consciente y articulación con la cultura de riesgo.
Oportunidades de mejora	Falta de liderazgo y gobernanza formal en reputación.	No existe comité o instancia dedicada exclusivamente al tema (Prada, 2025).	Se requiere una estructura interáreas que integre visión y decisiones coherentes.
	Déficit de formación y sensibilización del personal.	36,5% de los funcionarios no ha recibido capacitación en reputación (encuesta).	Limita la capacidad institucional de anticipar o mitigar riesgos reputacionales.
	Ausencia de indicadores reputacionales integrales.	Se usan métricas reactivas (número de menciones o incidentes) pero no predictivas.	Impide monitorear la evolución de la reputación y anticipar crisis.
	Comunicación interna débil y desarticulada.	55,8 % de los encuestados percibe falta de coordinación entre áreas.	La fragmentación comunicativa afecta la coherencia del mensaje institucional.

Nota. Elaboración propia (2025)

Situación actual

El diagnóstico permitió identificar que la gestión del riesgo reputacional en Fiduprevisora S.A. se encuentra en una etapa inicial de formalización. Aunque la organización dispone de mecanismos institucionales de control y de estructuras consolidadas de gestión de riesgos, el riesgo reputacional no se gestiona todavía como una categoría específica dentro del sistema organizacional. En la práctica, los eventos reputacionales suelen abordarse de forma reactiva cuando alcanzan visibilidad pública o mediática, lo que limita la capacidad institucional para anticiparlos o mitigarlos oportunamente.

Fortalezas institucionales

Entre las principales fortalezas identificadas se destaca la alta conciencia institucional sobre la importancia de la reputación, evidenciada tanto en las entrevistas realizadas como en los resultados de la encuesta. Asimismo, la entidad cuenta con estructuras organizacionales relevantes -como las áreas de riesgos, comunicaciones, jurídica y operaciones- que poseen capacidades técnicas y experiencia en la gestión de eventos críticos. Estas capacidades constituyen una base favorable para el desarrollo de un modelo institucional que articule dichas funciones bajo una estrategia reputacional común.

Oportunidades de mejora

No obstante, el diagnóstico evidenció diversas oportunidades de mejora relacionadas con la falta de herramientas estructuradas para la gestión reputacional. Entre las principales se encuentran la ausencia de un mapa formal de riesgos reputacionales, la inexistencia de un sistema de indicadores que permita monitorear la reputación institucional de manera continua y la falta de una instancia organizacional responsable de coordinar la gestión de estos riesgos. Estas brechas justifican la necesidad de diseñar un

modelo integral que permita fortalecer la capacidad de la entidad para identificar, medir y gestionar los riesgos reputacionales de forma sistemática.

3. Conclusiones del diagnóstico – Situación actual

El análisis integral del entorno externo e interno permite identificar que Fiduprevisora S.A. no enfrenta una carencia de información ni de estructuras de control, sino una brecha en la integración estratégica de dichos recursos.

La organización dispone de múltiples fuentes de información relevantes -PQRs, auditorías, alertas regulatorias, monitoreo permanente del entorno digital- y cuenta con capacidades operativas consolidadas. Sin embargo, estos elementos no se encuentran articulados bajo un sistema que transforme datos dispersos en conocimiento estratégico orientado a la anticipación.

En un entorno caracterizado por alta exposición política, sensibilidad social y amplificación digital, la gestión reputacional no puede depender exclusivamente de la respuesta ante eventos. La brecha identificada radica en la necesidad de evolucionar desde un enfoque predominantemente reactivo hacia un modelo integrado, predictivo y adaptativo.

Por tanto, el desafío institucional no consiste en incorporar más controles, sino en desarrollar una arquitectura organizacional que permita detectar señales tempranas, interpretar información compleja y ajustar decisiones de manera coordinada y continua.

Esta brecha estratégica constituye el punto de partida para la formulación de la propuesta de solución.

Resultados de la Solución

A partir del diagnóstico organizacional realizado, la consultoría permitió estructurar un modelo integral de gestión del riesgo reputacional para Fiduprevisora S.A., orientado a fortalecer la capacidad institucional para identificar, priorizar, monitorear y gestionar de manera coordinada los eventos que pudieran afectar la confianza de sus grupos de interés.

La propuesta respondió directamente a las brechas evidenciadas en el diagnóstico, particularmente en relación con la ausencia de una metodología específica para la identificación de riesgos reputacionales, la falta de indicadores integrados para su seguimiento y la inexistencia de una instancia formal de gobernanza que articulara las decisiones y respuestas institucionales.

Durante su desarrollo, el modelo fue presentado y ajustado en dos instancias formales de retroalimentación con directivos de Fiduprevisora S.A. — una reunión intermedia de avances y una reunión final de presentación del modelo completo—, en la que fue recibido satisfactoriamente por los representantes de la organización.

El modelo integral propuesto se concibió como un sistema articulado de gestión compuesto por tres componentes principales:

1. un mapa de riesgos reputacionales, orientado a la identificación, clasificación y priorización de eventos críticos.
2. un sistema estructurado de indicadores reputacionales, diseñado para el monitoreo continuo de señales internas y externas.
3. un modelo de gobernanza reputacional, enfocado en la coordinación interáreas, la toma de decisiones y el aprendizaje organizacional.

Tabla 7.

*Aplicación del modelo de capacidades dinámicas a la gestión reputacional en
Fiduprevisora S.A.*

Componente de la capacidad dinámica	Manifestación en la gestión reputacional de Fiduprevisora	Herramientas o acciones asociadas
Sensibilidad (Sensing)	Capacidad para identificar tempranamente riesgos reputacionales, tanto internos (retrasos, PQRs) como externos (críticas, cambios normativos, percepciones públicas).	Monitoreo SOC 7x24, análisis de sentimiento digital, revisión de alertas de entes de control.
Aprovechamiento (Seizing)	Habilidad para interpretar los datos, priorizar riesgos y activar decisiones coordinadas antes de que escalen.	Comité de Riesgo Reputacional interáreas, matriz de riesgo reputacional, dashboards de decisión.
Reconfiguración (Reconfiguring)	Capacidad de ajustar procesos, mensajes o canales ante nuevas condiciones, sin perder coherencia institucional.	Protocolos interáreas, manual de crisis, retroalimentación post-evento.
Aprendizaje (Learning)	Proceso de integración y asimilación del conocimiento generado en cada experiencia, para fortalecer la gestión futura.	Simulacros, lecciones aprendidas, indicadores de valor y evaluación periódica de desempeño reputacional.

Nota. Elaboración propia (2025)

La integración de estos tres componentes permitió configurar una propuesta de gestión reputacional con enfoque preventivo, superando la lógica reactiva identificada en el diagnóstico y avanzando hacia una gestión transversal de la confianza institucional.

Desde esta perspectiva, el modelo no se limitó a presentar herramientas aisladas, sino que organizó una secuencia funcional de gestión. En primer lugar, el mapa de riesgos reputacionales permitió reconocer los eventos con mayor potencial de impacto sobre la imagen y legitimidad de la entidad. En segundo lugar, el sistema de indicadores tradujo esos riesgos priorizados en variables observables y medibles, facilitando el seguimiento continuo de tendencias, alertas tempranas y factores de deterioro reputacional. Finalmente, el modelo de gobernanza definió la estructura organizacional encargada de interpretar la información, coordinar respuestas y promover procesos de mejora continua frente a eventos críticos.

De esta manera, el modelo integral propuesto articuló identificación, monitoreo y decisión como tres niveles complementarios de una misma arquitectura de gestión. Su valor agregado radicó en que transformó la reputación en un objeto explícito de análisis organizacional, susceptible de ser gestionado mediante criterios, instrumentos y responsabilidades concretas. Esto permitió pasar de una visión difusa o exclusivamente comunicacional del riesgo reputacional a un enfoque institucional, sistemático y preventivo.

En términos operativos, el funcionamiento del modelo pudo entenderse en cinco momentos interrelacionados. Primero, la organización identificó y priorizó los eventos reputacionales críticos a partir de criterios de probabilidad e impacto. Segundo, definió indicadores asociados a dichos eventos para hacer seguimiento a variables digitales, operativas y financieras. Tercero, consolidó esta información en espacios de revisión institucional, donde las áreas responsables analizaron tendencias, incidencias y alertas. Cuarto, activó decisiones de prevención, contención o respuesta frente a eventos con potencial de escalamiento reputacional. Quinto, incorporó mecanismos de aprendizaje organizacional para retroalimentar el mapa de riesgos, ajustar los indicadores y fortalecer la capacidad institucional de anticipación.

Bajo esta lógica, la consultoría no solo produjo instrumentos técnicos, sino una propuesta estructurada de gestión que vinculó el análisis del entorno, la lectura de señales tempranas y la coordinación organizacional. En consecuencia, los resultados de la solución se materializaron en tres productos complementarios que, al articularse, dieron forma al modelo integral de gestión del riesgo reputacional para Fiduprevisora S.A.

La estructura del modelo integral se desarrolló a partir de los siguientes componentes:

Componente 1. Identificación, clasificación y priorización de riesgos reputacionales

Este componente se materializó en la construcción de un mapa de riesgos reputacionales, concebido como la herramienta base para reconocer los eventos con mayor capacidad de afectar la confianza institucional. Su función dentro del modelo consistió en organizar de manera sistemática los factores de exposición reputacional, establecer niveles de criticidad y priorizar aquellos riesgos que debían ser objeto de seguimiento y respuesta institucional.

Componente 2. Monitoreo continuo mediante indicadores reputacionales

Este componente se concretó en el diseño de un sistema de indicadores estructurado en dimensiones digital, operativa y financiera. Su propósito dentro del modelo fue traducir los riesgos priorizados en señales observables, facilitando la medición continua de variables asociadas a percepción pública, desempeño interno y posibles impactos económicos. De esta forma, el modelo incorporó una lógica de seguimiento preventivo basada en evidencia.

Componente 3. Gobernanza reputacional y aprendizaje organizacional

Este componente se desarrolló mediante la propuesta de un esquema de gobernanza orientado a articular las áreas estratégicas de la entidad frente a la gestión del riesgo reputacional. Su función fue asegurar que la información derivada del mapa de riesgos y de los indicadores no permaneciera aislada, sino que alimentara procesos de análisis, toma de decisiones, coordinación interáreas y revisión de lecciones aprendidas, fortaleciendo así la capacidad institucional para anticipar y gestionar eventos reputacionales.

En conjunto, estos componentes configuraron una propuesta integral, en la medida en que cada uno cumplió una función específica dentro de una misma lógica de gestión: el mapa identificó y priorizó; los indicadores monitorearon; y la gobernanza coordinó la interpretación, la respuesta y el aprendizaje institucional. Esta articulación fue la que dio sentido al modelo integral planteado en la consultoría.

Componente 1. Mapa de riesgos reputacionales

Con el fin de fortalecer la gestión del riesgo reputacional, se propone que Fiduprevisora S.A. implemente un Mapa de Riesgos Reputacionales construido a partir de los riesgos ya identificados en sus sistemas de control, complementados con los hallazgos del diagnóstico.

El instrumento integra y prioriza los eventos que pueden afectar la reputación institucional, facilitando la toma de decisiones y la definición de planes de mitigación. La matriz se estructura mediante la identificación del riesgo, su descripción, la valoración de probabilidad (1–5) e impacto (1–16), y el cálculo del nivel de criticidad ($P \times I$). La escala de impacto adoptada corresponde a la metodología de la Guía para la Administración del Riesgo del DAFP V6 (2022), referente metodológico para entidades del sector público colombiano alineado con ISO 31000:2018, en la cual los cinco niveles cualitativos de impacto — insignificante, menor, moderado, importante y grave— se expresan mediante valores numéricos no lineales (1, 2, 4, 8 y 16) para amplificar la diferenciación entre niveles de severidad alta y crítica. El puntaje de gravedad resultante ($P \times I$) genera una escala de 1 a 80 que clasifica los riesgos en cinco zonas de criticidad:

mínima, menor, moderada, alta y crítica, visualizadas en un mapa de calor. El Mapa de Riesgo Reputacional completo se presenta en el Anexo F.

En esta primera versión se identificaron siete riesgos agrupados en tres categorías: operativos, regulatorios y sociales/políticos. La herramienta está diseñada para su actualización periódica por parte de las áreas responsables, garantizando una evaluación técnica y dinámica de las amenazas reputacionales.

Tabla 8.

Tabla de datos de la evaluación de riesgos.

ID DE REF.	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	PROBABILIDAD 1-5	IMPACTO 1-16	PUNTAJE DE GRAVEDAD DE RIESGO (Probabilidad x Impacto)
Operativo	Retrasos en pagos o desembolsos fiduciarios	3	8	24
Operativo	Fallas tecnológicas en plataformas fiduciarias	4	8	32
Regulatorio	Sanciones o llamados de atención de la Superintendencia Financiera	3	8	24
Regulatorio	Deficiencias en políticas de conocimiento del cliente (KYC) o prevención de lavado (SARLAFT)	3	8	24
Social/Político	Críticas públicas por decisiones en contratos fiduciarios	3	8	24
Social/Político	Campañas en redes sociales por presuntos manejos indebidos de patrimonios	4	8	32
Social/Político	Cambios normativos o decisiones políticas que afecten la operación fiduciaria	3	4	12

Nota. Elaboración propia (2025)

En términos de gobernanza, la herramienta debe orientarse a: Definir planes de mitigación para riesgos altos y críticos. Establecer protocolos de respuesta ante su materialización. Y, Garantizar actualización continua mediante la articulación de las áreas de Riesgos, Comunicaciones, Tecnología y Jurídica.

De esta manera, el mapa se consolida como eje operativo de la gestión reputacional, integrando prevención, monitoreo y respuesta bajo un enfoque transversal.

Componente 2. Sistema de indicadores reputacionales

La gestión estratégica de la reputación requiere un sistema de medición estructurado y multidimensional. Para Fiduprevisora se propuso un modelo de indicadores organizado en tres dimensiones (Digital, Operativa y Financiera) orientado a monitorear la percepción pública, identificar factores internos de impacto y estimar efectos económicos. Cada indicador responde a preguntas estratégicas sobre visibilidad, confianza y sostenibilidad, permitiendo anticipar riesgos y orientar decisiones preventivas. La tabla detallada del sistema de indicadores (dimensión, indicador, qué mide, preguntas orientadoras, frecuencia de actualización y fuentes de información) se presenta en el **Anexo G**.

La asignación de responsabilidades se articula con la estructura vigente: Comunicaciones lidera los indicadores digitales; Operaciones, los operativos; Control y Riesgos junto con Secretaría General, la trazabilidad reputacional; Financiera, los indicadores económicos; Comercial, la captación de recursos; y Planeación Estratégica, la valoración de marca. El Índice Global de Reputación (IGR) sería consolidado por un Comité de Reputación presidido por la Gerencia General.

Estos indicadores se integrarían en un Dashboard Reputacional soportado en la infraestructura tecnológica existente, incluido el monitoreo SOC 7x24. La consolidación de información proveniente de alertas digitales, PQRs, reportes financieros y sistemas de cumplimiento permitiría visualizar tendencias, detectar alertas tempranas y fortalecer la toma de decisiones, institucionalizando una gestión reputacional basada en medición y mejora continua.

Para facilitar la implementación del sistema de indicadores reputacionales propuesto, se establecen tres parámetros de seguimiento aplicables al conjunto de indicadores definidos en el Anexo G: línea base, umbral de alerta y meta de desempeño. Estos elementos permiten transformar los indicadores en herramientas operativas de monitoreo y toma de decisiones institucionales.

Tabla 9.

Formato sugerido: Registro de Lecciones Aprendidas

Parámetro	Definición	Aplicación
Línea base	Valor inicial del indicador obtenido durante el primer período de medición del sistema	Permite establecer el punto de partida para el seguimiento
Umbral de alerta	Valor o variación del indicador que señala un posible deterioro reputacional	Activa revisión del comité de gobernanza reputacional
Meta de desempeño	Valor objetivo que la organización busca alcanzar o mantener	Orienta la mejora continua del desempeño reputacional

Nota. Elaboración propia (2026)

Estos parámetros se aplican al conjunto de indicadores definidos en el sistema propuesto, permitiendo establecer criterios de monitoreo y alerta temprana para la gestión del riesgo reputacional.

Componente 3. Gobernanza reputacional y aprendizaje organizacional

La madurez reputacional solo puede consolidarse cuando la gestión del riesgo deja de ser una función aislada y se convierte en una práctica colectiva. Por ello, se propuso la creación de un Comité de Riesgo Reputacional, conformado por representantes de Riesgos, Comunicaciones, Jurídica, Operaciones y Presidencia. Este órgano tendría un rol estratégico: revisar indicadores del Dashboard Reputacional, discutir eventos críticos, definir acciones preventivas y liderar ejercicios de aprendizaje organizacional.

A su vez, la gobernanza debe complementarse con una cultura participativa que promueva la comunicación abierta, la confianza interna y la reflexión sobre el impacto reputacional de las decisiones cotidianas. La reputación no se protege solo con protocolos, sino con rutinas institucionalizadas de escucha, discusión y aprendizaje continuo.

Tabla 10.

Formato sugerido: Registro de Lecciones Aprendidas

Evento / Situación	Ejemplo: Retraso en pagos a beneficiarios FOMAG
Área	Operaciones / Atención al Usuario
Descripción del hecho	Retraso de 7 días por cambio de sistema
Decisiones o acciones tomadas	Comunicación directa con usuarios, boletín aclaratorio
Impacto reputacional percibido (interno / externo)	Alto impacto mediático, baja confianza temporal
Qué funcionó bien	Coordinación con comunicaciones
Qué debe mejorarse	Falta de mensaje unificado
Acciones preventivas futuras	Establecer vocería única y alerta temprana de sistema
Responsable de seguimiento	Gerencia de Riesgos
Fecha de revisión	mar-25

Nota. Elaboración propia (2025)

Cada evento reputacional, crisis o incidente relevante se documenta en este formato durante las reuniones del comité. Luego se consolida trimestralmente en un *repositorio institucional de conocimiento reputacional*, garantizando que cada experiencia se traduzca en mejora estructural.

Tabla 11.

Ejemplo preguntas para las reuniones del Comité o talleres internos

Categoría	Preguntas
Percepción y alerta temprana	¿Cuándo fue la primera vez que alguien notó señales de esta situación? ¿Qué información teníamos y qué información faltaba? ¿Qué indicadores podrían habernos alertado antes?
Comunicación y coordinación	¿Cómo nos enteramos internamente de la situación? ¿Hubo coherencia entre las áreas en la respuesta comunicacional? ¿Quién asumió el liderazgo y cómo se decidió?
Impacto y gestión emocional	¿Cómo afectó esto la confianza dentro del equipo o hacia la entidad? ¿Qué aprendizajes personales o institucionales deja esta situación?
Prevención y mejora	¿Qué prácticas o controles debemos institucionalizar para que no se repita? ¿Qué cambios propondrías en los protocolos o tableros de monitoreo? ¿Qué ideas nuevas podrían fortalecer la confianza ciudadana?
Confidencialidad y cultura de confianza	¿Cómo podemos compartir información sensible sin exponer riesgos legales o reputacionales? ¿Qué nivel de apertura necesitamos para que la gente se anime a reportar errores sin temor a sanción?

Nota. Elaboración propia (2025)

La implementación del Comité de Riesgo Reputacional propuesto no implica la creación de nuevas unidades organizacionales ni la contratación de personal adicional. La estructura planteada se concibe como un **mecanismo de coordinación interáreas**, integrado por representantes de dependencias que ya cumplen funciones relacionadas con la gestión del riesgo, la comunicación institucional y el cumplimiento normativo dentro de Fiduprevisora.

En este sentido, el comité se articula con estructuras existentes como la Gerencia de Riesgos, el área de Comunicaciones, Jurídica y otras dependencias involucradas en la

gestión institucional, lo que permite su implementación mediante reuniones periódicas de coordinación sin generar cargas administrativas significativas ni requerimientos presupuestales adicionales. Este tipo de instancias es común en los sistemas de gobernanza de riesgos organizacionales, donde los comités funcionan como espacios de articulación estratégica entre áreas responsables de la gestión del riesgo, más que como estructuras operativas permanentes (ISO, 2018; COSO, 2017).

Tabla 12.

Recursos requeridos para la implementación del comité

Tipo de recurso	Descripción	Requerimiento
Recurso humano	Representantes de áreas estratégicas (Riesgos, Comunicaciones, Jurídica, Operaciones)	Utilización de personal existente
Recursos tecnológicos	Uso de herramientas institucionales de monitoreo y comunicación	Infraestructura existente
Recursos financieros	No requiere asignación presupuestal adicional	No aplica
Tiempo de dedicación	Reuniones periódicas de coordinación y seguimiento	Sesiones mensuales o según evento

Nota. Elaboración propia (2026)

Con el propósito de orientar la puesta en marcha del modelo propuesto, se presenta un plan de implementación sugerido para Fiduprevisora S.A., cuya ejecución corresponde a una fase posterior al alcance de esta consultoría.

Tabla 13.

Plan sugerido de implementación

Etapa	Qué	Cómo	Responsable	Tiempo estimado
1. Institucionalización	Incorporar el MGRR al Sistema Integrado de Gestión y conformar el Comité de Riesgo Reputacional	Actualización de manuales de riesgos, definición de roles y emisión de acto administrativo de creación del Comité	Vicepresidencia de Riesgos / Gerencia General	Meses 1 – 2
2. Piloto	Validar la calidad de los datos, la pertinencia de los indicadores y la capacidad de reporte de las áreas	Implementación del dashboard reputacional en versión básica, seguimiento mensual de indicadores digitales, operativos y financieros	Áreas de Riesgos, Comunicaciones, Tecnología y Financiera	Meses 3 – 8
3. Ajuste y mejora	Incorporar lecciones aprendidas del piloto y ajustar indicadores y metodología	Reunión de evaluación del Comité, actualización del mapa de riesgos y del sistema de indicadores	Comité de Riesgo Reputacional	Mes 9
4. Consolidación	Operación plena del modelo con actualización semestral del mapa de riesgos y realización de simulacros de crisis	Revisión semestral del mapa, simulacros anuales, reportes periódicos a la alta dirección	Comité de Riesgo Reputacional / Auditoría Interna	Meses 10 – 12 y de forma continua

Nota. Elaboración propia (2026). El presente plan constituye una recomendación proyectada; su implementación es responsabilidad de la organización en una fase posterior al alcance de esta consultoría.

Alcance y naturaleza de los resultados obtenidos

Es necesario precisar el alcance de los resultados presentados en esta consultoría. El modelo integral de gestión del riesgo reputacional aquí propuesto constituye un diseño metodológico y estructural, no una implementación ejecutada. Por lo tanto, no es posible ni metodológicamente riguroso declarar beneficios medibles ex-post —como reducciones porcentuales del riesgo o mejoras en la percepción— en ausencia de un período de ejecución, medición basal y seguimiento longitudinal.

Esta limitación no obedece a una omisión del estudio, sino a la naturaleza del trabajo: una consultoría académica de tipo propositivo que entrega a Fiduprevisora S.A. una arquitectura de gestión, no un conjunto de resultados operativos. Como lo señalan Robson y McCartan (2016), en los diseños de investigación-acción y consultoría estratégica, los resultados iniciales son de tipo estructural y capacidades instaladas, y solo pueden evaluarse en su efectividad una vez implementados. Así, el modelo aporta los siguientes beneficios estructurales y habilitadores:

1. **Visibilidad y trazabilidad del riesgo reputacional:** Ahora la entidad cuenta con un mapa de riesgos reputacionales explícito, que traduce eventos dispersos (operativos, regulatorios, sociales) en una matriz priorizada. Esto permite pasar de una gestión reactiva a una **identificación sistemática de amenazas**.
2. **Reducción de la asimetría informativa entre áreas:** El sistema de indicadores y el dashboard reputacional integran fuentes hasta ahora aisladas (SOC, PQRs, alertas regulatorias, redes sociales), reduciendo la fragmentación en la detección de señales tempranas.
3. **Institucionalización de la gobernanza:** La creación propuesta del Comité de Riesgo Reputacional asigna responsabilidades explícitas, superando la ausencia de liderazgo formal identificada en el diagnóstico.

4. **Capacidad de aprendizaje organizacional:** Los formatos de lecciones aprendidas y las preguntas guía para talleres internos (Tablas 6 y 7) incorporan un ciclo de mejora continua, un activo intangible que no existía previamente.

Estos beneficios constituyen la base necesaria para que, en una fase futura de implementación, Fiduprevisora pueda medir su impacto real.

Aunque no se cuenta con datos de implementación, el modelo **define** los indicadores que permitirían evaluar su éxito en el futuro:

Tabla 14.

Indicadores de éxito del modelo (diseño teórico)

Nivel de éxito	Indicador propuesto	Qué mediría	Frecuencia
Adopción	Grado de implementación de componentes	% de componentes del modelo (mapa, indicadores, comité) formalizados en el SGI	Anual
Funcionamiento	Periodicidad y asistencia al Comité	Número de reuniones del Comité vs. lo planeado; asistencia de directivos clave	Trimestral
Efectividad temprana	Reducción de tiempos de detección a respuesta	Días entre primera alerta (ej. mención digital negativa) y activación de protocolo	Por evento
Efectividad de largo plazo	Variación en Índice Global de Reputación (IGR)	Cambio en el IGR compuesto (dimensiones digital, operativa, financiera)	Semestral

Nota. Elaboración propia (2026)

Estos indicadores no constituyen resultados obtenidos, sino métricas de éxito propuestas para que la entidad las utilice una vez implemente el modelo. Su valor actual es metodológico, no empírico.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

El desarrollo de la consultoría permitió analizar la situación actual de la gestión del riesgo reputacional en Fiduprevisora S.A., evidenciando tanto capacidades institucionales relevantes como brechas estructurales en la forma en que este tipo de riesgos se gestionaban dentro de la organización. A partir del diagnóstico realizado —basado en revisión documental, entrevistas y encuestas aplicadas a funcionarios— se identificó que, aunque existía una conciencia institucional sobre la importancia de la reputación como activo estratégico, no se contaba con una metodología estructurada que permitiera identificar, monitorear y gestionar de manera sistemática los riesgos reputacionales.

Los resultados del diagnóstico mostraron que la gestión reputacional se desarrollaba principalmente de forma reactiva, activándose ante eventos críticos que alcanzaban visibilidad pública o mediática. Asimismo, se evidenció la ausencia de herramientas específicas para la identificación de riesgos reputacionales, la falta de indicadores integrados que permitieran monitorear la evolución de la reputación institucional y la inexistencia de una instancia organizacional encargada de coordinar de manera transversal la gestión de este tipo de riesgos. Estas brechas justificaron la necesidad de diseñar una propuesta que permitiera fortalecer la capacidad institucional para anticipar y gestionar eventos con potencial impacto sobre la confianza de los grupos de interés.

En respuesta a estos hallazgos, la consultoría permitió estructurar un modelo integral de gestión del riesgo reputacional, concebido como una arquitectura organizacional que articula herramientas de identificación, monitoreo y gobernanza institucional. Este modelo se configuró a partir de tres componentes complementarios: el mapa de riesgos reputacionales, el sistema de indicadores reputacionales y el esquema de gobernanza

reputacional. La articulación de estos componentes permitió transformar la gestión reputacional de un enfoque reactivo hacia un enfoque preventivo y sistemático.

El mapa de riesgos reputacionales permitió identificar y priorizar los eventos con mayor capacidad de afectar la confianza institucional, proporcionando una base estructurada para el análisis de exposición reputacional de la entidad. A partir de esta identificación, el sistema de indicadores reputacionales permitió traducir los riesgos priorizados en variables observables y medibles, facilitando el monitoreo continuo de señales digitales, operativas y financieras asociadas a la reputación organizacional. Finalmente, el modelo de gobernanza reputacional estableció un mecanismo de coordinación interáreas orientado a interpretar la información generada por el modelo, facilitar la toma de decisiones y promover procesos de aprendizaje organizacional frente a eventos críticos.

En conjunto, la propuesta desarrollada permitió demostrar que la reputación puede ser gestionada desde un enfoque institucional y sistemático, integrando herramientas analíticas, procesos organizacionales y mecanismos de coordinación que fortalezcan la capacidad de anticipación frente a riesgos emergentes. De esta manera, el principal aporte de la consultoría consistió en transformar la gestión reputacional en un objeto explícito de gestión organizacional, susceptible de ser monitoreado, analizado y gestionado mediante criterios técnicos y responsabilidades institucionales definidas.

Finalmente, el modelo integral propuesto se configuró como una herramienta estratégica para fortalecer la sostenibilidad institucional de Fiduprevisora S.A., en la medida en que permitió articular la identificación de riesgos, el seguimiento continuo mediante indicadores y la coordinación organizacional frente a eventos reputacionales. De esta forma, la consultoría no solo produjo instrumentos técnicos específicos, sino que aportó una estructura de gestión orientada a fortalecer la capacidad institucional de anticipar, interpretar y responder de manera coordinada a situaciones que puedan afectar la confianza y legitimidad de la entidad.

Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos y de la propuesta formulada, se presentan recomendaciones orientadas a garantizar la sostenibilidad y evolución del modelo de gestión del riesgo reputacional en Fiduprevisora S.A.

En primer lugar, se recomendó institucionalizar el modelo mediante su incorporación formal en el Sistema Integrado de Gestión y en los manuales de riesgos de la entidad. La gestión del riesgo reputacional debe consolidarse como componente explícito del marco de control institucional, asegurando continuidad administrativa y respaldo normativo ante cambios organizacionales.

En segundo lugar, se sugirió que el Mapa de Riesgos Reputacionales sea revisado semestralmente y actualizado de manera extraordinaria ante eventos críticos o cambios regulatorios relevantes. La dinámica del entorno fiduciario exige que la identificación y priorización de riesgos sea un proceso permanente, cuyos resultados sean presentados periódicamente a la alta dirección.

Respecto al sistema de indicadores reputacionales, se recomienda implementar una fase piloto de seis meses que permita validar la calidad de los datos, la pertinencia de las métricas y la capacidad de reporte de las áreas responsables. Esta etapa facilitará ajustes metodológicos y fortalecerá la apropiación interna del modelo de medición.

Adicionalmente, se propone fortalecer las competencias internas mediante espacios de formación dirigidos a mandos medios y equipos operativos. Aunque el diagnóstico evidenció alta conciencia sobre la importancia del riesgo reputacional, también mostró baja participación activa en su gestión, lo que hace necesario reducir la brecha entre percepción y acción institucional.

En cuanto a la gobernanza, se recomienda que el Comité de Riesgo Reputacional establezca un plan anual de trabajo con metas verificables, incluyendo simulaciones de

crisis y revisión sistemática de lecciones aprendidas. Esto evitará que el comité opere únicamente de forma reactiva y consolidará una disciplina institucional orientada a la anticipación.

Finalmente, desde una perspectiva estratégica, se sugiere incorporar explícitamente la variable reputacional en los procesos de planeación y evaluación de proyectos, de modo que las decisiones operativas y contractuales consideren su posible impacto en la confianza pública.

En conjunto, estas recomendaciones buscan asegurar que la propuesta diseñada trascienda el ámbito académico y se consolide como herramienta estratégica de largo plazo para la construcción sostenida de confianza institucional.

Referencias

Adeabah, D., Andoh, C., Asongu, S., & Gemegah, A. (2023). Reputational risks in banks: A review of research themes, frameworks, methods and future research directions. *Journal of Economic Surveys*, 37(2), 321–350. <https://doi.org/10.1111/joes.12542>

Asofiduciarias. (2017a). Buenas prácticas en la gestión fiduciaria. <https://www.asofiduciarias.org>

Asofiduciarias. (2017b). El riesgo en el negocio fiduciario y mitigación del mismo. <https://www.asofiduciarias.org.co>

Asofiduciarias. (2025, febrero). Activos administrados por las sociedades fiduciarias crecieron 5,37% en 2024. Asociación de Fiduciarias de Colombia. <https://www.asofiduciarias.org.co>

Asofiduciarias. (2026, febrero). Fiduciarias en Colombia lograron récord de recursos administrados en 2025. Asociación de Fiduciarias de Colombia. <https://www.asofiduciarias.org.co>

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. COSO.

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

Congreso de la República de Colombia. (2009). Ley 1328 de 2009: Régimen de Protección al Consumidor Financiero. *Diario Oficial de la República de Colombia*.

Congreso de la República de Colombia. (2010). Decreto 2555 de 2010: Normas en materia del sector financiero, asegurador y del mercado de valores. *Diario Oficial de la República de Colombia*.

Congreso de la República de Colombia. (2012). Ley 1581 de 2012: Protección de datos personales. Diario Oficial de la República de Colombia.

Congreso de la República de Colombia. (2014). Ley 1712 de 2014: Transparencia y acceso a la información pública. Diario Oficial de la República de Colombia.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2022). Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas (V6). DAFP. https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34299967/Guia_administracion_riesgos_capitulo_riesgo_fiscal.pdf

Dunlop, C. A. (2015). Organizational political capacity as learning. *Policy and Society*, 34(3–4), 259–270.

Dunlop, C. A. (2017). Building organizational political capacity through policy learning. In *Policy capacity and governance* (pp. 123–145). Springer.

Emerald Group Publishing. (2021). Impacto de escándalos de corrupción en el valor accionario de empresas latinoamericanas. <https://www.emerald.com/insight>

Fiduprevisora S. A. (2025a). Informe institucional y calificaciones. <https://www.fiduprevisora.com.co>

Fiduprevisora S. A. (2025b, diciembre). Informe de rendición de cuentas 2024–2025: Fiduprevisora rindió cuentas: 380 negocios con impacto social. <https://www.fiduprevisora.com.co/prueba/>

Fombrun, C., & Van Riel, C. (2004). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*. Prentice Hall.

Godoy Etcheverry, M. (2018a). Gestión estratégica del riesgo reputacional en organizaciones modernas. Editorial Universidad de Chile.

Godoy Etcheverry, M. (2018b). La organización amenazada: Riesgo reputacional y riesgo competitivo desde una perspectiva multi-stakeholder. Ediciones UC.

Hanay, U. (2024). Identifying key factors of reputational risk in finance: A fuzzy cognitive mapping approach. *Systems*, 12(10), 440. <https://doi.org/10.3390/systems12100440>

International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000: Risk management — Guidelines. ISO.

Jorion, P. (2007). *Financial risk manager handbook* (4th ed.). Wiley.

Kuhlmann, S., & Bouckaert, G. (2016). *Local public sector reforms in times of crisis: National trajectories and international comparisons*. Palgrave Macmillan.

La República. (2025, marzo). Estas son las fiducias con el mayor manejo de activos con corte a febrero de este año. <https://www.larepublica.co/finanzas/estas-son-las-fiducias-con-el-mayor-manejo-de-activos-con-corte-a-febrero-de-este-ano-4124887>

Laveglia, E. A., & García Fronti, J. I. (2018). El impacto de los medios sociales en la gestión del riesgo reputacional de las marcas. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 25, 75–94.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.

Pluwak, A., Kacprzak, E., Stańczyk, M., Lew, M., & Obuchowski, A. (2023). Assessing the situation in the face of crisis. *Social Network Analysis and Mining*, 13(1).

Polli, C., & Santonocito, C. S. (2024). Reputation at risk: Sentiment analysis and social media listening tools. *HERMES – Journal of Language and Communication in Business*, 64, 45–68.

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

Superintendencia Financiera de Colombia. (s. f.). Instrucciones relativas a sociedades fiduciarias (Circular Básica Jurídica). <https://www.superfinanciera.gov.co>

Superintendencia Financiera de Colombia. (2014). Circular Básica Jurídica (C. E. 029 de 2014). SFC.

Superintendencia Financiera de Colombia. (2020a). Circular Externa 027 de 2020: SARLAFT 4.0. SFC.

Superintendencia Financiera de Colombia. (2020b). Guía para la gestión integral del riesgo reputacional en entidades financieras. SFC.

Superintendencia Financiera de Colombia. (2025). Cifras del sector fiduciario. <https://www.superfinanciera.gov.co>

Vardy, J. (2015). Gestión del riesgo reputacional en los bancos centrales. *Boletín del CEMLA*, 61(4), 227–243.

Vichique Gasperín, A. (2016). La gestión del riesgo reputacional en entidades públicas: un enfoque estratégico. *Revista de Administración Pública*, 45(3), 123–142.

Anexos

A. Anexo. Matriz PESTEL del Entorno Externo y su Incidencia en la Configuración del Riesgo Reputacional

Dimensión	Tendencias estructurales	Incidencia Reputacional
<p>1. Dimensión Política–Institucional: Gobernanza pública y exposición al escrutinio Las sociedades de economía mixta vinculadas al Estado operan en un espacio institucional híbrido, donde convergen lógicas técnicas financieras y dinámicas propias de la administración pública. En este entorno, la gestión de recursos públicos estratégicos se inserta en debates más amplios sobre transparencia, eficiencia y legitimidad institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Intensificación del control político y mediático sobre entidades que administran recursos públicos. • Mayor exigencia de trazabilidad en la implementación de políticas públicas. • Sensibilidad creciente frente a posibles conflictos entre criterios técnicos y expectativas políticas. 	<p>La reputación institucional se ve influida por el nivel de visibilidad política del sector en el que opera la entidad. En contextos de alta exposición, las decisiones técnicas pueden ser interpretadas dentro de marcos narrativos más amplios sobre gobernanza pública, lo que amplifica la formación de percepciones, independientemente de su complejidad operativa.</p>
<p>2. Dimensión Económica: Administración de activos estratégicos y confianza sistémica La administración fiduciaria de grandes volúmenes de recursos públicos y privados sitúa a la entidad dentro de la infraestructura financiera del Estado y del mercado. En este contexto, la estabilidad macroeconómica, las reglas fiscales y la confianza institucional inciden indirectamente en la percepción sobre la gestión de dichos activos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor escrutinio ciudadano sobre el uso eficiente de recursos públicos. • Relevancia creciente de indicadores de gobierno corporativo y sostenibilidad financiera. • Sensibilidad social frente a la destinación de recursos asociados a derechos sociales. 	<p>En sectores donde se gestionan fondos de alto impacto social, la percepción de eficiencia y solidez financiera no solo depende de indicadores técnicos (calificaciones de riesgo, patrimonio administrado), sino también de la interpretación pública sobre la capacidad institucional para proteger dichos recursos frente a contingencias.</p>
<p>3. Dimensión Social: Expectativas ciudadanas y construcción de legitimidad El entorno social contemporáneo se caracteriza por una ciudadanía más informada, conectada digitalmente y con mayor conciencia sobre sus derechos. Esto transforma la relación entre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en la cultura de exigibilidad de derechos. • Amplificación digital de experiencias individuales. • Mayor sensibilidad frente a temas de equidad, acceso y transparencia. 	<p>Las experiencias de los usuarios —positivas o negativas— adquieren capacidad de difusión inmediata a través de redes sociales y medios digitales. La percepción institucional puede formarse no únicamente a partir de indicadores agregados, sino desde relatos individuales</p>

<p>usuarios y entidades administradoras de recursos públicos.</p>		<p>que se integran en narrativas colectivas.</p>
<p>4. Dimensión Tecnológica: Digitalización, experiencia de usuario y seguridad de la información La transformación digital redefine los estándares de servicio en el sector financiero y en la administración de recursos públicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativa de servicios en línea eficientes y accesibles. • Creciente importancia de la ciberseguridad y protección de datos. • Digitalización de procesos administrativos y financieros. 	<p>La experiencia digital se convierte en un canal central de interacción institucional. Interrupciones tecnológicas, demoras en plataformas o incidentes de seguridad pueden impactar la percepción de confiabilidad. De manera simétrica, avances en digitalización fortalecen la imagen de modernización y eficiencia.</p>
<p>5. Dimensión Ecológica (ASG): Integración de criterios ambientales y sostenibilidad Aunque la actividad fiduciaria no es directamente intensiva en recursos naturales, el entorno financiero global ha incorporado progresivamente criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) en la evaluación institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor valoración de prácticas de inversión responsable. • Incorporación de estándares de sostenibilidad en decisiones financieras públicas y privadas. • Creciente expectativa de coherencia entre discurso institucional y portafolio de inversiones. 	<p>La alineación con criterios ASG puede fortalecer la percepción de responsabilidad y visión de largo plazo. No obstante, la reputación también puede verse afectada si existe percepción de inconsistencia entre principios declarados y proyectos financiados.</p>
<p>6. Dimensión Legal-Regulatoria: Supervisión múltiple y cultura de exigibilidad jurídica El entorno normativo colombiano se caracteriza por una arquitectura de supervisión distribuida entre entidades financieras, fiscales, disciplinarias y sectoriales, especialmente cuando confluyen recursos públicos y funciones asociadas a derechos sociales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación de la exigibilidad judicial de derechos fundamentales. • Multiplicidad de instancias de control y supervisión. • Mayor visibilidad pública de actuaciones de entes reguladores. 	<p>Los pronunciamientos, requerimientos o investigaciones de entes de control, aun cuando formen parte de procesos ordinarios de supervisión, pueden convertirse en insumos para la construcción de narrativas públicas. En entornos de alta sensibilidad social, estas actuaciones tienden a interpretarse como señal de riesgo, independientemente del resultado final.</p>

Nota. Elaboración propia (2026)

B. Anexo. Transcripción de entrevistas semiestructuradas a funcionarios de la Fiduprevisora S.A.

ANEXO - ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS: GESTIÓN DEL RIESGO REPUTACIONAL EN FIDUPREVISORA S.A.

Ficha Técnica General

Proyecto: Consultoría Profesional – Seminario de Investigación MBA

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

Institución: Universidad EAN

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

Fecha de realización: 25 de septiembre de 2025

Metodología: Entrevistas semiestructuradas con directivos de Fiduprevisora S.A.

Introducción

El presente anexo consolida 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 bajo la metodología cualitativa de análisis de contenido temático, utilizando un cuestionario semiestructurado común que permitió comparabilidad entre las perspectivas de las diferentes áreas de la organización.

Protocolo de Entrevista Aplicado

Todas las entrevistas siguieron el siguiente protocolo estándar:

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?

C. Anexo. Instrumento de encuesta aplicado a grupos de interés de la Fiduprevisora S.A.

ENCUESTA GESTIÓN DEL RIESGO REPUTACIONAL EN FIDUPREVISORA

- *Objetivo:* Identificar cómo los funcionarios perciben, gestionan y mitigan el riesgo reputacional desde sus funciones, articulación interáreas y cultura institucional.
- *Población:* funcionarios vinculados a la Fiduprevisora, de todas las áreas y niveles jerárquicos, que participen directa o indirectamente en procesos críticos que puedan impactar en riesgos reputacionales.
- *Número de personas a encuestar:* 50 personas
- *Duración estimada:* 10 - 15 minutos.
- *Tipo de Herramienta:* Google Forms

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

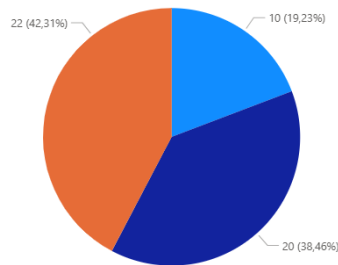
D. Anexo. Diagnóstico de encuestas Fiduprevisora



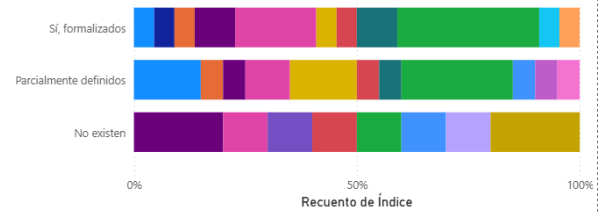
RIESGO REPUTACIONAL FIDUPREVISORA

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

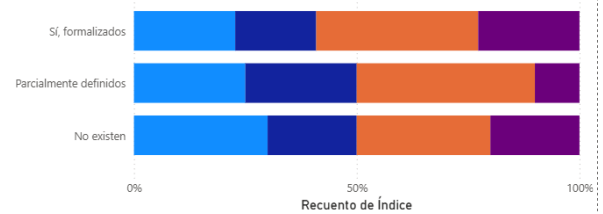
- No existen
- Parcialmente definidos
- Sí, formalizados



1. Área o dependencia: ● Comercial ● Comunic... ● Contrat... ● Desarroll... ● Financiera ● Fomag ▶



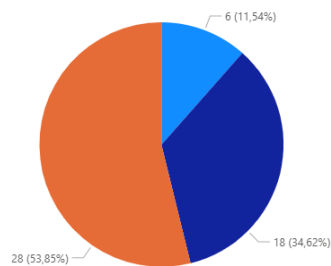
3. Tiempo en la entidad: ● 1 a 3 años ● 4 a 7 años ● Más de 7 años ● Menos de 1 año



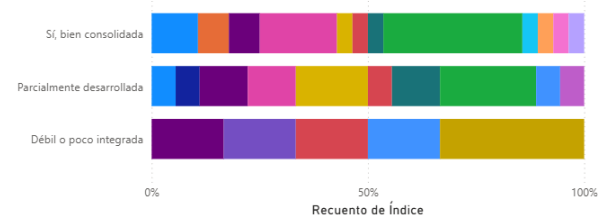
RIESGO REPUTACIONAL FIDUPREVISORA

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

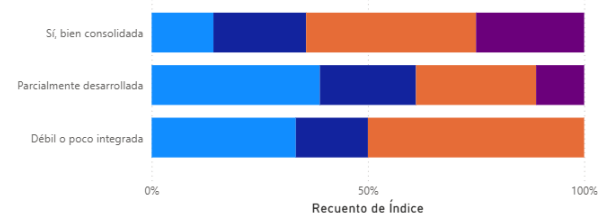
- Débil o poco integrada
- Parcialmente desarrollada
- Sí, bien consolidada



1. Área o dependencia: ● Comercial ● Comunic... ● Contrat... ● Desarroll... ● Financiera ● Fomag ▶



3. Tiempo en la entidad: ● 1 a 3 años ● 4 a 7 años ● Más de 7 años ● Menos de 1 año



E. Anexo. Resultados de la encuesta sobre percepción reputacional

Marca temporal	1. Área o dependencia:	2. Cargo del encuestado:	Ciudad donde labora	3. Tiempo en la entidad:	4. ¿Ha participado en la gestión de alguna crisis reputacional?	5. ¿Sabe quién lidera actualmente la gestión del riesgo reputacional en la entidad? (Selección el área o cargo)	6. ¿Qué tan relevante considera el riesgo reputacional para su área?	7. ¿Cómo define el riesgo reputacional desde su rol?
9/25/2025 9:58:41	Fomag	Jefatura	Bogota	1 a 3 años	Si	Alta Dirección / Presidencia	4 - Muy relevante	Pérdida de confianza por errores internos
9/25/2025 9:59:45	Negocios Fiduciarios	Coordinador	Bogotá	1 a 3 años	No	Alta Dirección / Presidencia	5 - Críticamente relevante	Pérdida de confianza por factores que afectaron de manera Riesgo derivado de incumplimientos normativos
9/25/2025 9:59:52	Fondo de Prestaciones	Técnico	Bogotá	Menos de 1 año	No	Área de Riesgos	5 - Críticamente relevante	Impacto por percepción pública negativa
9/25/2025 10:00:00	Inversiones	Asesor	Bogota	Menos de 1 año	No	Área de Riesgos	5 - Críticamente relevante	Riesgo derivado de incumplimientos normativos
9/25/2025 10:01:47	Comercial	Profesional	Bogotá	Más de 7 años	No	Área de Riesgos	5 - Críticamente relevante	Impacto por percepción pública negativa
9/25/2025 10:04:02	Vicepresidencia Financiera	Directivo	Bogotá	Más de 7 años	No	Alta Dirección / Presidencia	5 - Críticamente relevante	Los medios de comunicación influyen mucho
9/25/2025 10:04:19	Tesorería	Directivo	Bogotá	4 a 7 años	No	Área de Riesgos	4 - Muy relevante	Impacto por percepción pública negativa
9/25/2025 10:05:22	Negocios Fiduciarios	Directivo	Bogota	1 a 3 años	No	No lo tengo claro	5 - Críticamente relevante	Riesgo derivado de incumplimientos
9/25/2025 10:05:48	Vicepresidencia Financiera	Directivo	Bogotá	Más de 7 años	Si	Alta Dirección / Presidencia	4 - Muy relevante	

Respuestas de formulario 1

17. ¿Qué fortalezas tiene su área para proteger la reputación institucional? (Selección hasta 2)	18. ¿Qué mejoras propondría para fortalecer la gestión reputacional?	19. ¿Conoce usted las herramientas disponibles para reportar un riesgo reputacional?	20. ¿Qué tan frecuente se discute el riesgo reputacional en su equipo de trabajo?	21. ¿Ha recibido formación específica sobre gestión reputacional en los últimos 12 meses?	22. ¿Qué tan preparado se siente para actuar ante una crisis reputacional?	23. ¿Qué acción concreta sugeriría para reducir el tiempo en que se materializa el daño reputacional en una entidad fiduciaria?
Comunicación efectiva, Liderazgo ético	Mayor capacitación	No conozco	Esporádicamente	No	2 Poco preparado	Fortalecer la capacitación del equipo en gestión reputacional y manejo de crisis.
Procesos claros, Comunicación efectiva, Liderazgo ético	Mayor capacitación	Linea directa	Esporádicamente	En proceso	4 Bien preparado	Fortalecer la capacitación del equipo en gestión reputacional y manejo de crisis.
Conocimiento normativo, Procesos claros, Comunicación efectiva, Liderazgo ético	Protocolos interáreas	No conozco	Semanalmente	No	2 Poco preparado	Realizar simulacros periódicos de escenarios reputacionales críticos.
Conocimiento normativo, Liderazgo ético	Protocolos interáreas	Canal ético	Mensualmente	Si	3 Medianamente preparado	Monitorear constantemente medios y redes sociales para detectar señales tempranas.
Conocimiento normativo, Procesos claros, Comunicación efectiva	Campañas de cultura ética	Aplicaciones internas	Semanalmente	Si	5 Muy preparado	Fortalecer la capacitación del equipo en gestión reputacional y manejo de crisis.
Procesos claros, Liderazgo ético	Protocolos interáreas	Correo oficial	Esporádicamente	No	1 Nada preparado	Fortalecer la capacitación del equipo en gestión reputacional y manejo de crisis.
Conocimiento normativo, Procesos claros, Comunicación efectiva, Liderazgo ético	Mayor capacitación	Aplicaciones internas	Esporádicamente	Si	4 Bien preparado	Fortalecer la capacitación del equipo en gestión reputacional y manejo de crisis.
Compromiso de las personas	Mayor capacitación	Canal ético	Nunca	No	2 Poco preparado	Realizar simulacros periódicos de escenarios reputacionales críticos.
Liderazgo ético	Protocolos interáreas	No conozco	Esporádicamente	No	2 Poco preparado	Implementar protocolos de respuesta rápida ante crisis comunicacionales.

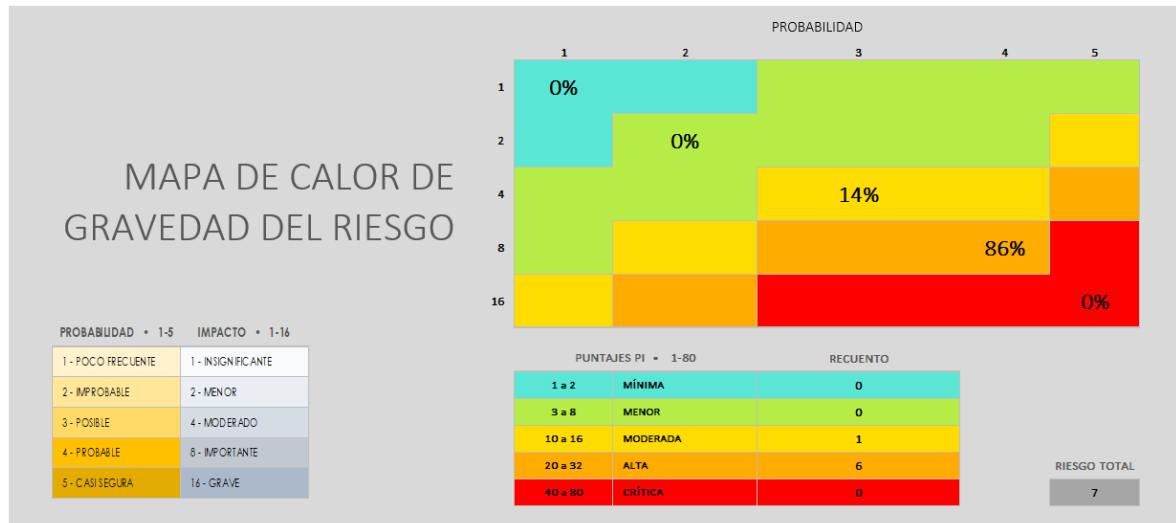
Respuestas de formulario 1

10. ¿Qué tan clara considera la definición de riesgo reputacional en los manuales o políticas internas?	Factores internos	Factores externos	12. ¿En qué espacios, canales o procesos se evidencian señales tempranas de riesgo reputacional en la entidad? (Selección todas las opciones que considere aplicables)	13. Desde su experiencia, ¿cuáles considera que son los principales impactos que puede generar un riesgo reputacional en la Fiduprevisora? (Selección todas las opciones que considere aplicables)	14. ¿Su área cuenta con protocolos específicos para gestionar riesgos reputacionales?	15. ¿Existen indicadores definidos para anticipar riesgos reputacionales?	16. ¿Con qué áreas se coordinan para gestionar riesgos reputacionales? (Selección todas las opciones que considere aplicables)
Poco clara	Procesos internos poco claros o ineficientes, Falta de Cultura organizacional débil o poco alineada.	Percepción pública sobre el sector fiduciario. Opiniones negativas en medios de comunicación.	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Seguimiento en redes sociales y entornos digitales. Evaluaciones de proveedores de Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Seguimiento en redes sociales y entornos digitales. Procesos legales o disciplinarios en tradicionales. Seguimiento en redes sociales y entornos digitales.	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios. Dificultades en la relación con entidades gubernamentales o reguladores. Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios. Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios. Dificultades en la relación con entidades gubernamentales o reguladores. Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios. Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública.	No existen	No	Jurídica, Comunicaciones
No la conozco	Liderazgo inconsistente o poco visible. Procesos internos poco claros o ineficientes.	Cobertura negativa en medios de comunicación.	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Auditorías internas o informes de control. Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Encuestas de satisfacción o percepción institucional. Reportes del canal ético o líneas de atención.	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios. Dificultades en la relación con entidades gubernamentales o reguladores. Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios. Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública.	Si, formalizados	En proceso	Jurídica, Auditoría, SARLAFT, Riesgos
Poco clara	Procesos internos poco claros o ineficientes, Desarticulación entre áreas clave, Fallos tecnológicos.	Cobertura negativa en medios de comunicación.	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Auditorías internas o informes de control. Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Encuestas de satisfacción o percepción institucional. Reportes del canal ético o líneas de atención.	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios. Dificultades en la relación con entidades gubernamentales o reguladores. Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios. Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública.	Parcialmente definidos	Si	Riesgos
Muy clara	Procesos internos poco claros o ineficientes, Desarticulación entre áreas clave.	Percepción pública sobre el sector fiduciario. Opiniones negativas en medios de comunicación.	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Auditorías internas o informes de control. Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Encuestas de satisfacción o percepción institucional. Reportes del canal ético o líneas de atención.	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios. Dificultades en la relación con entidades gubernamentales o reguladores. Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios. Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública.	Si, formalizados	Si	Auditoría, SARLAFT, Riesgos
Algo ambigua	Desarticulación entre áreas clave.	Cobertura negativa en medios de comunicación.	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Auditorías internas o informes de control. Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Encuestas de satisfacción o percepción institucional. Reportes del canal ético o líneas de atención.	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios. Dificultades en la relación con entidades gubernamentales o reguladores. Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios. Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública.	No existen	No	Riesgos
Muy clara	Desarticulación entre áreas clave.	Cobertura negativa en medios de comunicación.	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Auditorías internas o informes de control. Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Encuestas de satisfacción o percepción institucional. Reportes del canal ético o líneas de atención.	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios. Dificultades en la relación con entidades gubernamentales o reguladores. Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios. Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública.	Parcialmente definidos	No	Riesgos, Entidades bancarias
No la conozco	Comunicación interna limitada o fragmentada.	Cambios regulatorios o normativos, Relación con entidades.	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Auditorías internas o informes de control. Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Encuestas de satisfacción o percepción institucional. Reportes del canal ético o líneas de atención.	Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública, Impacto negativo en indicadores financieros o comerciales.	No existen	No	Jurídica, SARLAFT, Riesgos
Poco clara	Desarticulación entre áreas clave.	Cobertura negativa en medios de comunicación.	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Auditorías internas o informes de control. Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Encuestas de satisfacción o percepción institucional. Reportes del canal ético o líneas de atención.	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios. Dificultades en la relación con entidades gubernamentales o reguladores. Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios. Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública.	No existen	No	Riesgos

Respuestas de formulario 1

F. Anexo. Mapa de riesgo reputacional

ID DE REF.	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	PROBABILIDAD 1-5	IMPACTO 1-16	PUNTAJE DE GRAVEDAD DE RIESGO (Probabilidad x Impacto)
Operativo	Retrasos en pagos o desembolsos fiduciarios	3	8	24
Operativo	Fallas tecnológicas en plataformas fiduciarias	4	8	32
Regulatorio	Sanciones o llamados de atención de la Superintendencia Financiera	3	8	24
Regulatorio	Deficiencias en políticas de conocimiento del cliente (KYC) o prevención de lavado (SARLAFT)	3	8	24
Social/Político	Críticas públicas por decisiones en contratos fiduciarios	3	8	24
Social/Político	Campañas en redes sociales por presuntos manejos indebidos de patrimonios	4	8	32
Social/Político	Cambios normativos o decisiones políticas que afecten la operación fiduciaria	3	4	12



G. Anexo. Sistema de indicadores reputacionales propuesto para Fiduprevisora

Dimensión	Indicador	Qué mide	Preguntas orientadoras	Frecuencia de actualización	Fuentes de información
Digital	Volumen de Menciones (VMD)	Número total de menciones de Fiduprevisora en medios digitales, redes sociales y plataformas online.	¿Qué nivel de conversación digital existe en torno a la entidad? ¿Se detectan picos anormales que indiquen riesgo reputacional?	Diaria	Herramientas de social listening (Hootsuite, Brandwatch, Talkwalker), Google Alerts, redes sociales, foros y sitios de quejas.
	Sentimiento Neto Digital (SND)	Diferencia porcentual entre menciones positivas y negativas. $SND = [(Positivas - Negativas) / Total menciones] \times 100$.	¿Cómo es la percepción pública en entornos digitales? ¿Se evidencia una tendencia favorable o desfavorable hacia la entidad?	Semanal	Análisis de sentimiento mediante IA, revisión manual de casos críticos, comentarios en redes y sitios de reseñas.
	Velocidad de Propagación (VP)	Ritmo de difusión del contenido sobre Fiduprevisora (shares, retuits, comentarios en 24–48 h).	¿Qué tan rápido se diseminan los temas asociados a la entidad? ¿Existe riesgo de viralización negativa?	Tiempo real	Monitoreo de medios digitales y redes públicas; conteo de publicaciones y replicaciones por hora.
	Índice de Viralización Negativa (IVN)	Proporción de contenido negativo con alto engagement sobre el total de menciones negativas.	¿Cuántos temas con potencial de crisis reputacional se encuentran activos? ¿Qué nivel de exposición presentan?	Diaria	Rastreo de noticias y publicaciones de alto alcance; detección de cadenas y contenidos virales.
Operativa	Tiempo Promedio de Resolución de PQR (TPR)	Días promedio desde la recepción de una PQR hasta su cierre definitivo.	¿La entidad gestiona de forma oportuna las solicitudes y reclamaciones? ¿Se evidencian cuellos de botella operativos?	Mensual	Sistema CRM de PQR, registros de casos cerrados y abiertos, clasificación por tipo de queja.
	Tasa de Reclamaciones	Porcentaje de PQR con referencias explícitas a	¿Qué proporción de incidentes operativos	Mensual	Análisis cualitativo de PQR, palabras clave,

	Reputacionales (TRR)	pérdida de confianza o transparencia. $TRR = (PQR \text{ reputacionales} / \text{Total PQR}) \times 100$.	afecta directamente la confianza institucional?		reportes de escalamiento.
	Alertas de Entes de Control (AEC)	Número de requerimientos, sanciones o advertencias emitidas por organismos de control.	¿Qué tan expuesta se encuentra la entidad a riesgos regulatorios con impacto reputacional?	Trimestral	Comunicaciones oficiales de entes reguladores, auditorías internas y externas, reportes de cumplimiento.
	Índice de Satisfacción del Cliente (CSAT)	Nivel de satisfacción declarado por los usuarios tras la interacción con la entidad (escala 1–5).	¿La experiencia del cliente fortalece la confianza institucional? ¿Se mantiene la percepción positiva del servicio?	Mensual	Entrevistas o encuestas breves a representantes de entes de control, contratantes y operadores.
Financiera	Costo de Crisis Reputacionales (CCR)	Total de gastos asociados a la gestión de incidentes reputacionales (legales, comunicación, compensaciones).	¿Cuál es el impacto económico de las crisis reputacionales? ¿Se valida la rentabilidad de la prevención frente a la corrección?	Trimestral	Registros contables de gastos legales, campañas de imagen, compensaciones, honorarios de consultoría en crisis.
	Tiempo Ejecutivo Dedicado a Crisis (TEC)	Horas mensuales invertidas por la Alta Dirección en la gestión de temas reputacionales.	¿Qué carga estratégica representa la atención de crisis? ¿Se evidencian oportunidades de eficiencia mediante prevención?	Mensual	Agendas directivas, actas de reuniones extraordinarias, registros de atención de emergencias reputacionales.
	Impacto en Captación de Recursos (ICR)	Variación porcentual en activos administrados antes y después de un evento reputacional. $ICR = [(AUM \text{ post-crisis} - AUM \text{ pre-crisis}) / AUM \text{ pre-crisis}] \times 100$	¿Las afectaciones reputacionales inciden en la confianza de los clientes y la retención de fondos?	Trimestral	Informes de activos administrados (AUM), cancelaciones de contratos fiduciarios,

		– AUM pre-crisis) / AUM pre-crisis] × 100.			encuestas de salida de clientes.
	Índice de Atracción Fiduciaria	El dinamismo reputacional de la entidad en la generación de nuevos mandatos, contratos o ampliaciones de relación con clientes actuales. IAF=Total de propuestas presentadas Nuevos mandatos o ampliaciones×100	¿La reputación institucional está generando confianza suficiente para atraer nuevos negocios? ¿Hay señales de fatiga o pérdida de competitividad reputacional? ¿Se percibe a Fiduprevisora como una entidad innovadora y confiable o simplemente “cumplidora”	Anual	Registros de contratación (mandatos nuevos o renovaciones). Reportes de participación en procesos de selección o licitación. Análisis del área comercial o de negocio fiduciario
	Valor de Marca (Brand Equity)	Valor intangible de la marca según metodologías de valoración de marca y percepción pública.	¿Cómo evoluciona el valor reputacional de Fiduprevisora en el tiempo? ¿Se fortalece su posicionamiento competitivo?	Anual	Estudios de valoración de marca (Interbrand, Brand Finance), encuestas de Top of Mind y Brand Awareness, benchmarking sectorial.

Nota. Elaboración propia (2025)