



Riesgo reputacional fiduciario: detección temprana con analítica avanzada

Ingrid Yezmith Ortiz Sarmiento

Santiago Simmonds Rodríguez

Javier Orlando Rodríguez Pinzón

Universidad EAN

Facultad de Administración de Empresas - Facultad de Ingeniería

Maestría en Administración de Empresas - Maestría en Ciencia de Datos

Bogotá, Colombia

04/03/2026

Riesgo reputacional fiduciario: detección temprana con analítica avanzada.

Ingrid Yezmith Ortiz Sarmiento

Santiago Simmonds Rodríguez

Javier Orlando Rodríguez Pinzón

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

Magister en Administración de Empresas

Magister en Ciencia de Datos

Director (a):

Omar Alonso Patiño

Modalidad:

Consultoría Profesional

Universidad EAN

Facultad de Administración de Empresas - Facultad de Ingeniería

Maestría en Administración de Empresas - Maestría en Ciencia de Datos

Bogotá, Colombia

04/03/2026

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 04/03/2026

Dedicado a mis padres, quienes con su amor infinito y su apoyo incondicional me enseñaron que, con esfuerzo y dedicación, es posible alcanzar cualquier meta. Este logro también es de ustedes.

Ingrid Ortiz

Dedicado a mis padres, quienes han sido mi motor durante toda mi vida, siendo un apoyo incondicional en cada hazaña de mi vida.

Santiago Simmonds

A mi pareja, familia y amigos, por apoyarme durante todo el proceso, incluso en los momentos más exigentes. Y a mí, porque más allá de los desafíos compartidos, este trabajo es reflejo de mi perseverancia, responsabilidad y de la convicción con la que asumí cada etapa del camino.

Javier Rodríguez

Resumen

El riesgo reputacional representa uno de los principales desafíos para las entidades fiduciarias, especialmente aquellas que administran recursos públicos y están expuestas a un alto escrutinio público y mediático. En el contexto colombiano, la ausencia de metodologías estandarizadas para medir y anticiparse al riesgo limita la capacidad de las organizaciones para reaccionar de manera preventiva a los impactos reputacionales y económicos. Este trabajo tiene como objetivo desarrollar un prototipo que genere alertas tempranas de riesgo reputacional para Fiduprevisora basado en técnicas de analítica avanzada.

La metodología que se utilizó combina un enfoque cuantitativo y cualitativo mediante la integración de datos sintéticos del sector financiero, información sobre quejas y sanciones regulatorias, así como una extracción de menciones en redes sociales y noticias relacionadas con el sector fiduciario. A partir de estos datos se aplicaron técnicas de minería de datos, procesamiento de lenguaje natural (PLN) para identificar, clasificar y analizar las menciones asociadas a eventos reputacionales.

Con los resultados obtenidos se construyó un modelo analítico que identifica patrones en las menciones de redes sociales, el comportamiento de quejas y el desempeño del sector fiduciario, facilitando la generación del prototipo y la estimación de posibles impactos económicos. Se concluye que la implementación de la herramienta analítica puede fortalecer la gestión preventiva del riesgo reputacional y apoyar la toma de decisiones estratégicas en Fiduprevisora.

Palabras clave: riesgo reputacional, analítica avanzada, sector fiduciario, alertas tempranas, Fiduprevisora S.A.

Abstract

Reputational risk represents one of the main challenges for fiduciary institutions, particularly those that manage public resources and are exposed to high levels of public and media scrutiny. In the Colombian context, the absence of standardized methodologies to measure and anticipate risk limits the ability of organizations to respond proactively to reputational and economic impacts. This study aims to develop a prototype that generates early warning alerts for reputational risk for Fiduprevisora S.A., based on advanced analytics techniques.

The methodology used combines a quantitative and qualitative approach through the integration of synthetic data from the financial sector, information on complaints and regulatory sanctions, as well as the extraction of mentions from social media and news related to the fiduciary sector. Based on these data, data mining techniques, Natural Language Processing (NLP) were applied to identify, classify, and analyze mentions associated with reputational events.

Based on the results obtained, an analytical model was developed to identify patterns in social media mentions, the behavior of complaints, and the performance of the fiduciary sector, facilitating the generation of prototype and the estimation of potential economic impacts. It is concluded that the implementation of the analytical tool can strengthen the preventive management of reputational risk and support strategic decision-making in Fiduprevisora S.A.

Keywords: reputational risk, advanced analytics, fiduciary sector, early warning alerts, Fiduprevisora S.A.

Contenido

	Pág.
Lista de figuras	14
Lista de Tablas	11
Introducción	12
Objetivos	15
<i>Objetivo general</i>	<i>15</i>
<i>Objetivos específicos</i>	<i>15</i>
Justificación	16
Marco Institucional	19
Marco Contextual y Conceptual	21
<i>Normativa y regulación</i>	<i>26</i>
<i>Conceptos clave</i>	<i>30</i>
Diseño Metodológico de la Consultoría	34
<i>Enfoque de la investigación</i>	<i>34</i>
<i>Fases de la investigación</i>	<i>34</i>
<i>Población y muestra</i>	<i>39</i>
<i>Instrumentos de recolección de información</i>	<i>40</i>
<i>Validación de los instrumentos</i>	<i>41</i>

RIESGO REPUTACIONAL FIDUCIARIO: DETECCIÓN TEMPRANA CON ANALÍTICA AVANZADA.	11
<i>Procedimientos de aplicación</i>	41
<i>Recolección y análisis de datos</i>	41
<i>Herramientas usadas para la consultoría</i>	44
<i>Fase de Tratamiento de Datos</i>	44
<i>Fase de Visualización Estratégica y Storytelling Analítico</i>	45
Diagnóstico Organizacional	47
<i>Procesamiento estadístico de datos</i>	47
<i>Síntesis de las entrevistas</i>	50
<i>Procesamiento de datos de las fuentes externas</i>	53
<i>Análisis de los resultados</i>	72
<i>Resultados del análisis sectorial de quejas en fiduciarias (2023-2025)</i>	72
<i>Resultados del análisis financiero fiduciario (2023–2025)</i>	76
<i>Análisis descriptivo comparativo de quejas y rentabilidad</i>	81
<i>Análisis de resultados del monitoreo reputacional (datos sintéticos)</i>	84
Resultados de la Solución	95
Conclusiones	103
Limitaciones	106
Recomendaciones	109
Referencias	112

Anexo A. Instrumento - Encuesta sobre Gestión del Riesgo Reputacional en Fiduprevisora S.A.....	120
Anexo B. Instrumento - Entrevista semiestructurada sobre riesgo reputacional a Fiduprevisora S.A.....	129
Anexo C. Respuesta encuestas Fiduprevisora S.A.....	132
Anexo D. Entrevistas a profesionales Fiduprevisora S.A.	142
<i>Entrevista con el Director de seguridad de la información y ciberseguridad de Fiduprevisora S.A.</i>	<i>142</i>
<i>Entrevista con el Vicepresidente Financiero de Fiduprevisora S.A.</i>	<i>147</i>
<i>Entrevista con el Vicepresidente de Desarrollo y Soporte</i>	<i>156</i>
<i>Entrevista con el Gerente Jurídico de Fiduprevisora S.A.....</i>	<i>166</i>
Anexo E. Código de trabajo sobre los conjuntos de datos de Quejas.	178
Anexo F. Código de trabajo sobre el conjunto de datos de Sanciones.....	178
Anexo G. Código de trabajo sobre el conjunto de datos de Rentabilidades.....	178
Anexo H. Código de trabajo sobre el conjunto de datos de Noticias Colombia.	178
Anexo I. Código de trabajo en la consolidación de Datos trabajados.	178
Anexo J. Código de trabajo en la generación de variables PreEvento y PostEvento.	178
Anexo K. Código de trabajo para la validación del Evento.....	178

Anexo L. Resultado Pearson y Spearman Sector Fiduciario.....179

Anexo M. Propuesta de tableros en PowerBI180

Anexo N. Enlace a prototipo PowerBI184

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1 Porcentaje de Quejas recibidas por Región de Recepción.....	55
Figura 2 Distribución de quejas recibidas a Fiduprevisora S.A. a lo largo del tiempo	56
Figura 3 Porcentaje de quejas recibidas por instancia de recepción	57
Figura 4 Árbol jerárquico para las agrupaciones de temáticas de PQRS	58
Figura 5 Distribución de los 10 primeros temas y su respectiva representación.....	58
Figura 6 Distribución de probabilidades de asignación en los temas globales de las PQRS.....	59
Figura 7 Distribución porcentual de sentimiento por mes	64
Figura 8 Distribución porcentual del Sentimiento por Medio.....	64
Figura 9 Árbol de jerárquico sobre las temáticas de las noticias	65
Figura 10 Distribución de sentimiento por temática	66
Figura 11 Tendencia de tasas de fuga a lo largo del tiempo	68
Figura 12 <i>Matriz de Correlación entre las variables creadas y el FLAG a 2 meses de fuga de Clientes</i>	69
Figura 13 <i>Matriz de Correlación entre las variables creadas y el FLAG a 6 meses de fuga de Clientes</i>	70
Figura 14 Número de quejas recibidas y quejas aceptadas en 16 Fiducias Colombianas	72
Figura 15 Quejas recibidas por entidad.....	73
Figura 16 Tipo de quejas recibidas	74
Figura 17 Quejas recibidas por región.....	75
Figura 18 Rentabilidad mensual de las 15 Fiducias entre el 2023-2025.....	77
Figura 19 Rentabilidad anual por entidad.....	78
Figura 20 Cantidad de inversionistas Fiduprevisora S.A. 2023-2025	79

Figura 21 Rentabilidad mensual.....	80
Figura 22 Líneas de tiempos rendimiento y quejas recibidas 16 Fiduciarias	82
Figura 23 Líneas de tiempo de rendimientos y quejas recibidas Fiduprevisora	83
Figura 24 Menciones digitales en diferentes plataformas	85
Figura 25 Menciones negativas con mayor relevancia	85
Figura 26 Índice de riesgo reputacional.....	87
Figura 27 Clasificación de los sentimientos percibidos en las menciones	87
Figura 28 Índice de sentimiento reputacional	88
Figura 29 Menciones por medio y sentimiento percibido	89
Figura 30 Menciones por categoría.....	90
Figura 31 Menciones en plataformas digitales	91
Figura 32 Menciones por tema e intensidad.....	92
Figura 33 Cantidad de categorías de temáticas y cálculo de menciones negativas ..	93
Figura 34 Análisis de Sensibilidad del IRR / Variaciones en la ponderación	101

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Normativa local Colombiana Fiduciarias	27
Tabla 2 Normativa local Colombiana sobre los datos públicos	29
Tabla 3 Listado de fuentes externas analizadas	36
Tabla 4 Listado de entrevistados en Fiduprevisora S.A. sobre el impacto del riesgo reputacional.....	39
Tabla 5 Listado de términos usados para el filtrado de noticias	43
Tabla 6 Resultados consolidados por categoría en entrevistados	50
Tabla 7 Distribución de temáticas para las PQRS	60

Introducción

En la industria fiduciaria, la confianza constituye su activo más valioso, ya que estas entidades administran bienes y recursos de personas o instituciones para fines previamente definidos (Fiducoldex S.A., 2012). En Colombia, con corte a mayo de 2025, el sector fiduciario administraba más de \$1.000 billones COP a través de 24.731 contratos fiduciarios, una magnitud que evidencia la necesidad de contar con métricas comparables y mecanismos de alerta temprana frente al riesgo reputacional (Fiduprevisora S.A, 2024). En este contexto, la sostenibilidad de las fiduciarias no depende únicamente de su capacidad operativa, sino también de su habilidad para conservar la confianza de sus clientes, atraer nuevos inversionistas, mantener la estabilidad de sus ingresos por comisiones y asegurar la continuidad del negocio.

Desde el punto de vista regulatorio, tanto la normativa internacional como la colombiana, liderada por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), distinguen sistemas específicos para la administración de riesgos. Entre ellos se encuentra el Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo (SARLAFT), orientado a identificar, medir, controlar y monitorear este tipo de riesgo, y el Sistema de Administración del Riesgo Operacional (SARO), asociado a la posibilidad de pérdidas derivadas de fallas en los procesos, las personas, la tecnología, la infraestructura o de eventos externos (Baena Cárdenas, 2024). Aunque el riesgo reputacional no se aborda como un sistema independiente, suele manifestarse como consecuencia de la materialización de riesgos operacionales, legales o de cumplimiento.

Esto significa que la reputación no se deteriora de manera aislada: normalmente se ve afectada cuando otros riesgos ya han producido señales visibles para clientes, reguladores, medios o grupos de interés. Por esa razón, la gestión preventiva de los riesgos operacionales, legales y de cumplimiento se convierte en una de las principales

líneas de defensa frente a eventos que puedan comprometer la imagen de una fiduciaria y, con ello, afectar su desempeño comercial y financiero.

En el caso de Fiduprevisora S.A., esta discusión adquiere una relevancia particular. Su estructura accionaria, compuesta casi en su totalidad por capital público, y su papel en la administración de recursos del Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio (FOMAG)(Ley 91, 1989), la ubican en un escenario de mayor exposición social, política y regulatoria que el promedio del sector. En efecto, el FOMAG es una cuenta especial de la Nación cuyos recursos deben ser administrados por una entidad fiduciaria estatal o de economía mixta con mayoría pública. Esta condición hace que cualquier controversia, real o percibida, asociada con la gestión de dichos recursos pueda trascender el plano operativo y convertirse en un factor con efectos reputacionales y potencial impacto sobre la atracción y retención de clientes, especialmente del sector privado.

Durante 2025, la conversación pública en torno al sistema de salud del magisterio ha estado acompañada de rumores, cuestionamientos y cubrimientos críticos en medios y entornos digitales. En ese escenario, Fiduprevisora S.A., en su calidad de administradora de los recursos del FOMAG, ha emitido aclaraciones para desmentir presuntos usos indebidos de recursos (Reynoso, 2025) . Este tipo de episodios pone en evidencia la volatilidad del riesgo reputacional en contextos de alta exposición mediática y muestra la necesidad de contar con herramientas analíticas que permitan distinguir entre ruido informativo y señales con capacidad real de generar afectaciones financieras.

A partir de este panorama, la presente investigación se plantea la siguiente pregunta: ¿Cómo impacta el riesgo reputacional a la industria fiduciaria y de qué manera puede medirse en términos monetarios para traducir dichos resultados en decisiones operativas y estratégicas que mitiguen sus efectos y fortalezcan la recuperación reputacional? Responder este interrogante implica no solo comprender cómo se origina y se intensifica

este riesgo, sino también proponer una forma de cuantificarlo que permita convertirlo en un insumo útil para la toma de decisiones dentro de las organizaciones fiduciarias.

Este informe se estructura en siete apartados principales. En primer lugar, se expone el direccionamiento de la investigación, donde se precisan los objetivos y la justificación de la consultoría. En segundo lugar, se desarrolla el marco de referencia, compuesto por el marco institucional de Fiduprevisora S.A., así como por los marcos contextual y conceptual, que sustentan el análisis del riesgo reputacional en la industria fiduciaria. En tercer lugar, se presenta el diseño metodológico, en el que se detallan el enfoque, las técnicas, las fuentes de información y las fases del proceso investigativo. Posteriormente, se aborda el diagnóstico organizacional, construido a partir de encuestas, entrevistas y análisis de datos externos, además de los resultados de la solución propuesta, que integran los hallazgos cualitativos y cuantitativos con el desarrollo del prototipo analítico planteado para la detección temprana del riesgo reputacional. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio, así como las referencias bibliográficas y los anexos de soporte.

Objetivos

Objetivo general

Proponer un prototipo de sistema de alerta temprana de riesgo reputacional, basado en analítica avanzada.

Objetivos específicos

- Desarrollar un repositorio integrado de datos abiertos y noticias sintéticas para el análisis del sector fiduciario.
- Diseñar un esquema analítico de riesgos reputacionales en el sector fiduciario basado en datos abiertos y técnicas de PLN, complementado con visualización y storytelling para la interpretación de patrones y tendencias.
- Analizar la relación entre posibles riesgos reputacionales y variables financieras del sector fiduciario para la generación del prototipo de alertas tempranas.

Justificación

La industria fiduciaria colombiana cumple un papel estratégico en la administración de recursos públicos y privados, al gestionar activos de alta relevancia económica y social que, con corte a julio de 2025, superaron el monto de \$1.000 billones COP bajo custodia (Asofiduciarías, 2025). En este contexto, Fiduprevisora S.A., como sociedad de economía mixta y una de las diez principales fiduciarias no bancarizadas en términos de activos administrados (Vahos Zuleta et al., 2021), ocupa una posición especialmente sensible frente al riesgo reputacional. Su doble papel, por un lado, como instrumento del estado para la ejecución de programas como obras por impuestos y, por otro, como actor competitivo en la atracción y retención de clientes privados, hace que la confianza sea un activo esencial para su sostenibilidad. En este marco, el riesgo reputacional puede definirse como la pérdida de confianza en la entidad a partir de eventos reales o percibidos que afectan su imagen, su valor y su continuidad.

En términos de conveniencia, la consultoría resulta especialmente pertinente para Fiduprevisora S.A., dado que actualmente no cuenta con un sistema oportuno de análisis reputacional que le permita anticipar riesgos reputacionales y responder con celeridad a la velocidad con la que circula la información en medios digitales y redes sociales. Esta ausencia de métricas comparables y cuantificables dificulta la toma de decisiones preventivas y reduce la capacidad de reacción ante posibles eventos mediáticos. Por ello, proponer una herramienta que permita traducir el riesgo reputacional en términos monetarios representa un aporte estratégico para la gestión fiduciaria, al ofrecer una base objetiva para el monitoreo y la priorización de acciones.

Desde el punto de vista académico y teórico, el proyecto encuentra sustento en estudios que muestran cómo el riesgo reputacional puede derivar en consecuencias económicas concretas, como la salida de clientes, la disminución en la captación de

nuevos negocios y el deterioro de la percepción de valor de la organización (Woodcock Marin, 2020). En ese sentido, la consultoría no solo responde a una necesidad institucional específica, sino que también se inserta en una discusión más amplia sobre como realizar la medición y gestión de riesgos intangibles en organizaciones fiduciarias. Así, el proyecto aporta a la comprensión del riesgo reputacional desde una perspectiva aplicada, al articular elementos conceptuales de gestión del riesgo, analítica de datos y procesamiento del lenguaje natural.

En el plano práctico, la consultoría adquiere relevancia porque plantea el desarrollo de un prototipo de alerta temprana que permita identificar menciones o señales de riesgo en tiempo casi real mediante la inclusión de datos abiertos, lo cual facilitaría la priorización de recursos para la mitigación de posibles incidentes de naturaleza reputacional y fortalecería la capacidad de recuperación de la entidad. Asimismo, una herramienta de monitoreo reputacional no solo contribuiría a la estabilidad institucional, sino que también podría fortalecer la percepción de transparencia y la rendición de cuentas en la administración de recursos públicos. La construcción de un modelo de análisis de datos en Python y su visualización en Power BI favorecen, además, su aplicabilidad inmediata y su posible replicabilidad en distintas líneas del negocio.

En cuanto a la viabilidad, el proyecto cuenta con condiciones favorables para su desarrollo. Por una parte, se dispone de acceso a fuentes de información públicas, como las disponibles en la plataforma Datos Abiertos Colombia y en Hugging Face, que incluyen conjuntos de datos relacionados con los rendimientos de los Fondos de Inversión Colectiva (FIC), las PQRS y las sanciones impuestas por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC). A ello se suma el trabajo con un corpus de noticias de Colombia comprendido entre 1980 y 2011 (Muvdi, 2025a). Por otra parte, se cuenta con la participación de recursos humanos provenientes tanto del equipo académico de las maestrías de la Universidad EAN como de profesionales de Fiduprevisora S.A.

vinculados a las áreas de Innovación y Riesgo Operacional. Finalmente, la disponibilidad de capacidades técnicas en minería de datos y procesamiento del lenguaje natural permite articular una solución coherente con los objetivos del proyecto. En consecuencia, el alcance planteado se ajusta al tiempo y a los recursos previstos, logrando un equilibrio entre la exploración académica y la aplicabilidad empresarial.

En general, se trata de una consultoría pertinente, viable y estratégica, en la medida en que articula necesidades organizacionales concretas con un aporte técnico y académico relevante para la gestión del riesgo reputacional en Fiduprevisora S.A.

Marco Institucional

Fiduprevisora S.A. se origina en 1984, mediante el Decreto Extraordinario 1547 se creó el Fondo Nacional de Calamidades y se autorizó la constitución de una sociedad fiduciaria encargada de administrar dichos recursos. En 1985 se constituyó la Fiduciaria La Previsora Ltda., en donde fue reconocida como la primera fiduciaria pública no bancaria del país, creada como respuesta institucional del Gobierno Nacional frente a las calamidades ocurridas en Colombia y con el propósito de gestionar recursos destinados a la atención de desastres (Presidente de la república de Colombia, 1984).

Posteriormente, entre 1998 y 2000, la entidad amplió su portafolio con la creación del Fondo Común Ordinario, con las cuales fortaleció su posicionamiento institucional mediante un cambio de imagen. En 2001 adoptó la razón social de Fiduprevisora S.A. (Fiduprevisora S.A., 2001).

Fiduprevisora S.A. con el paso de los años, consolidó su papel en la administración de recursos públicos y privados de relevancia económica y social. Dentro de su trayectoria se destaca la administración del Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio (FOMAG), así como su experiencia en negocios fiduciarios asociados a recursos pensionales, administración y pagos, fondos de inversión colectiva, gestión patrimonial y liquidación de entidades (Fiduprevisora S.A., s/f-a). Este recorrido le ha permitido posicionarse como un aliado estratégico para entidades del estado, empresas e inversionistas, especialmente en sectores como infraestructura, salud, educación y pensiones.

Actualmente, Fiduprevisora S.A. es una sociedad de economía mixta de carácter indirecto y del orden nacional, vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia y sometida al control fiscal de la Contraloría General de la República. Su misión consiste en contribuir al desarrollo económico y social del país mediante soluciones fiduciarias especializadas para la

administración y gestión transparente y eficiente de los recursos de sus clientes, tanto del sector público como del privado. De igual forma, su visión al 2030 plantea consolidarse como una de las fiduciarias líderes del país, reconocida por su gestión sostenible, su capacidad de innovación y el valor generado para sus grupos de interés (Fiduprevisora S.A., s/f-b).

En materia de desempeño reciente, Fiduprevisora reportó para 2023 ingresos operacionales por \$281.220 millones y una utilidad neta de \$70.126 millones, (Fiduprevisora S.A., 2024a). Asimismo, al cierre de 2024 informó la administración de \$28,1 billones en 26 portafolios, además de tres fondos de inversión colectiva como lo menciona en su informe de gestión para el año 2024. A esto se suma la recertificación como Great Place to Work en 2024 (Fiduprevisora S.A., 2024b) y el mantenimiento de la calificación AAA, otorgada por Value and Risk Rating S.A. y BRC Standard & Poor's (Fiduprevisora S.A., s/f-c), elementos que respaldan su solidez institucional y financiera.

En este contexto, se permite comprender que su relevancia de Fiduprevisora S.A. no se limita exclusivamente a su desempeño financiero o a la amplitud de su portafolio, sino también a su papel como administrador de recursos estratégicos para el Estado y para actores privados. Precisamente por esa combinación de impacto social, exposición pública y responsabilidad fiduciaria, la entidad se encuentra especialmente expuesta al riesgo reputacional, entendido como cualquier afectación a la confianza que pueda comprometer su legitimidad, su relación con los grupos de interés y la sostenibilidad de su operación.

Marco Contextual y Conceptual

La investigación sobre el riesgo reputacional articula marcos teóricos y evidencia empírica que permiten comprender cómo la percepción de los grupos de interés puede traducirse en efectos económicos concretos. Desde la teoría de stakeholders, la reputación se entiende como un activo construido a partir de las expectativas y valoraciones de actores clave alrededor de la organización (Freeman, 2010). En esta línea, diversos estudios han mostrado que la atención mediática, el tono de la cobertura y el contenido informativo influyen en la percepción pública y en el comportamiento de los mercados. Particularmente, se ha demostrado que el tono y el contenido de la prensa pueden incidir en la valoración de las firmas y en las decisiones de los inversionistas (Haga clic o pulse aquí para escribir texto.Loughran & McDonald, 2011; Tetlock, 2007). Investigaciones más recientes confirman que la cobertura mediática negativa se asocia con reducciones de valor y con mayores costos financieros (Becchetti et al., 2022), lo cual aporta una base teórica y empírica para aplicar estudios de eventos y análisis de impacto cuando se identifican picos de atención negativa.

A partir de esta evidencia internacional, se han propuesto metodologías cuantitativas orientadas a instituciones financieras que permiten construir índices reputacionales y estimar pérdidas esperadas (Ciaponi et al., 2021). De manera adicional, también se han desarrollado modelos útiles para conectar señales observables, como los son las menciones en medios, sentimiento o resultados de encuestas; variables latentes de percepción y, posteriormente, con resultados económicos. En conjunto, estos trabajos dejan dos lecciones relevantes: primero, la conveniencia de combinar señales textuales y temporales con técnicas econométricas para estimar efectos monetarios; y segundo, la necesidad de modelar relaciones latentes cuando la percepción no es directamente observable.

En Colombia también existen antecedentes que respaldan y se adaptan al contexto local. Trabajos de grado y estudios desarrollados en instituciones como EAFIT y la UdeA muestran que la gestión reputacional en empresas colombianas incorpora tanto herramientas cualitativas, como entrevistas y análisis de casos, como herramientas cuantitativas, entre ellas indicadores operativos y mapas de riesgo.

Estos estudios enfatizan la relación entre percepción social, cumplimiento normativo y riesgos materiales, y evidencian que la reputación no depende únicamente de la comunicación externa, sino también del desempeño institucional y de la forma en que este es interpretado por los grupos de interés (Gómez Correa, 2015; Ruiz Franco, 2024). A su vez, los análisis sectoriales de Asofiduciarias y los documentos normativos de la SFC describen la tipología de riesgos; legal, operacional y reputacional en el negocio fiduciario, además señalan la alta exposición de las fiduciarias que administran recursos públicos. Estos antecedentes locales son relevantes porque incorporan elementos propios del contexto colombiano, como la velocidad de difusión en medios nacionales, la sensibilidad de los stakeholders locales y la alta visibilidad institucional, factores que no siempre son capturados por los estudios internacionales.

En ese marco, el caso de Fiduprevisora S.A. ilustra con claridad cómo la acumulación de quejas y la circulación mediática pueden escalar hacia un evento de afectación reputacional con materialidad pública, generando un riesgo real sobre la captación, los Activos Bajo Administración (AUM, por sus siglas en inglés, Assets Under Management) y la continuidad contractual (reportes de prensa y comunicaciones institucionales). Esta situación exige una metodología que articule: (i) la recolección externa de datos, a partir de datos abiertos y del corpus de Noticias Colombia (Muvdi, 2025a); (ii) el análisis textual mediante PLN y modelos de lenguaje para clasificación temática y análisis de sentimiento; (iii) la vinculación cuantitativa con variables financieras mediante técnicas

como event study, VAR y métricas tipo EaR adaptadas a reputación; y (iv) la validación cualitativa con entrevistas y encuestas internas (Ciaponi et al., 2021; Ferreira et al., 2019; Vahos Zuleta et al., 2021).

En síntesis, la integración entre la bibliografía internacional (Ciaponi et al., 2021; Loughran & McDonald, 2011; Tetlock, 2007); y los estudios locales (EAFIT, UdeA, Asofiduciarias, Superfinanciera) sugiere una ruta metodológica híbrida y contextualizada: (a) construir un índice reputacional basado en señales de medios y redes; (b) estimar su efecto monetario mediante estudios de eventos y modelos contrafactuales que intenten responder a la pregunta “¿qué habría pasado si el evento reputacional no hubiera ocurrido?”; y (c) triangular los resultados con evidencia interna y análisis estructural para definir umbrales de alerta y acciones estratégicas precisas para Fiduprevisora S.A.

Desde la perspectiva contextual, el sector fiduciario colombiano ha mostrado un crecimiento sostenido y se ha consolidado como un actor relevante dentro del sistema financiero. Al cierre de 2024, los activos administrados alcanzaron \$955 billones COP, con un aumento del 5,37 % frente a 2023, y para mayo de 2025 superaron los \$1.000 billones, equivalentes al 61,84 % de los recursos de terceros y al 57,32 % del PIB (Asofiduciarias, 2025). Durante 2023, las fiduciarias entregaron \$30 billones COP en rendimientos a cerca de 2,5 millones de clientes, lo cual refleja la confianza depositada en productos como los Fondos de Inversión Colectiva y los patrimonios autónomos (Asociación de Fiduciarias de Colombia., 2024).

Dentro de este entorno, Fiduprevisora S.A. destaca por su liderazgo y relevancia estratégica. La entidad cuenta con calificación AAA otorgada por BRC Ratings, administra más de \$7 billones COP en FIC y ha ejecutado una asignación histórica de \$511 mil millones COP mediante el mecanismo de Obras por Impuestos, lo que reafirma su posicionamiento dentro del mercado fiduciario (Fiduprevisora S.A, 2024). No obstante,

ese mismo posicionamiento incrementa su exposición reputacional, especialmente por su rol en la administración de recursos públicos de alta sensibilidad social.

Un caso emblemático es el del Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio (FOMAG), administrado por Fiduprevisora S.A., que enfrentó una crisis reputacional en mayo de 2024 cuando la Superintendencia Nacional de Salud impuso una medida cautelar a Fiduprevisora S.A. y al FOMAG por fallas en la prestación de los servicios de salud a sus afiliados. Según la Supersalud, la decisión se adoptó tras recibir más de 2.100 reclamaciones en menos de 20 días (Superintendencia Nacional de Salud, 2024). De manera adicional, la Contraloría General de la República advirtió irregularidades persistentes en el FOMAG y, en el seguimiento al nuevo modelo de salud del magisterio, alertó sobre falencias en la formalización contractual, entre ellas la falta de suscripción de actas de inicio o de constitución de garantías. Asimismo, reportó hallazgos fiscales acumulados y procesos de responsabilidad fiscal relacionados con el manejo de recursos del Fondo (Contraloría General de la República, 2025). A esto se suma el crecimiento significativo de la cartera morosa del FOMAG, con deudas superiores a \$279.000 millones COP en obligaciones con mora mayor a 180 días, situación que pone en riesgo la prestación de servicios y la confianza de los afiliados (Ramírez M, 2022).

Este contexto permite identificar varios vacíos de investigación y de gestión. En primer lugar, la gestión del riesgo reputacional en el sector fiduciario colombiano enfrenta importantes desafíos por la falta de metodologías y herramientas estandarizadas (Porrás Gómez, 2021). Uno de los principales vacíos es la ausencia de métricas monetarias robustas que permitan cuantificar el impacto financiero del riesgo reputacional. Aunque la literatura y algunos marcos de práctica proponen índices o aproximaciones cualitativas, existen pocos enfoques ampliamente adoptados que traduzcan cambios reputacionales

en pérdidas económicas concretas, por ejemplo, variaciones en activos bajo administración o en flujos de clientes (Ciaponi et al., 2021). En consecuencia, la mayoría de los estudios aplicados y trabajos locales sobre riesgo reputacional abordan el fenómeno desde perspectivas cualitativas o conceptuales, lo que dificulta estimar de manera consistente pérdidas asociadas a la reducción de activos administrados, la disminución de ingresos o los costos legales derivados de eventos reputacionales (Lopera Atehortúa, 2020)

En segundo lugar, persiste una escasez de estudios específicos sobre fiduciarias, ya que la mayor parte de la evidencia disponible se concentra en bancos y aseguradoras. Esto limita la comprensión de los factores que originan el riesgo reputacional en el negocio fiduciario y de su interacción con otros riesgos, como el operativo y el de cumplimiento (Woodcock Marin, 2020). En tercer lugar, también se observa una falta de modelos predictivos e indicadores tempranos que integren información digital, datos operativos y variables financieras para anticipar eventos reputacionales (Ramírez M, i 2022). De igual manera, la regulación vigente establece principios generales sobre transparencia y gobierno corporativo, pero todavía carece de lineamientos claros y homogéneos para la medición y gestión del riesgo reputacional, lo que genera prácticas heterogéneas entre entidades (Superintendencia Financiera de Colombia., 2024).

En conclusión, aunque existe evidencia conceptual, empírica y sectorial suficiente para afirmar que el riesgo reputacional tiene efectos relevantes sobre la estabilidad y competitividad de las organizaciones financieras, todavía no existen estudios longitudinales robustos que permitan analizar la duración de esos efectos ni el tiempo requerido para recuperar la confianza y la estabilidad financiera tras un evento adverso. En el caso del sector fiduciario colombiano, esta brecha es aún más evidente, lo que justifica el desarrollo de una consultoría que combine analítica avanzada, PLN, variables

financieras y evidencia cualitativa para construir una aproximación aplicada, contextualizada y útil para Fiduprevisora S.A.

Normativa y regulación

Las sociedades fiduciarias en Colombia operan bajo un marco normativo escalonado, que va desde el Código de Comercio el cual define el fideicomiso mercantil y los deberes del fiduciario, hasta los decretos y reglamentos sectoriales que regulan la actividad y consagran principios de gestión como la previsión y la transparencia. En un plano transversal, los marcos de gestión de riesgos (SIAR, SARO y SARLAFT) son obligatorios y determinantes para la operación y el control.

A continuación, se presenta el listado de la normativa aplicable a Fiduprevisora S.A., en su calidad de sociedad fiduciaria. Asimismo, se relaciona la normativa colombiana sobre disposición y transparencia de los datos utilizados en el prototipo de alertas tempranas propuesto, el cual se basa en los siguientes conjuntos de datos: (i) quejas presentadas ante entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia y ante los Defensores del Consumidor Financiero; (ii) rentabilidades de los Fondos de Inversión Colectiva (FIC); y (iii) consulta general de sanciones administrativas en firme.

Tabla 1

Normativa local Colombiana Fiduciarias

Nivel Normativo	Normativa	Breve descripción
Leyes	Código de Comercio de Colombia	Definición sobre el fideicomiso mercantil y los deberes del fiduciario.(Departamento Administrativo de la Función Pública, 1971)
	Ley 1328 de 2009 - Régimen de Protección al Consumidor Financiero	Define los derechos, deberes y las reglas de atención de quejas, además de crear la figura del Defensor del Consumidor Financiero para las entidades vigiladas.(Congreso de Colombia, 2009)
Decreto	Decreto Ley 663 de 1993 - Estatuto Orgánico del Sistema Financiero (EOSF)	Clasifica a las fiduciarias como sociedades de servicios financieros y las sujetas a la vigilancia de la SFC(Presidente de la república de Colombia, 1993).
	Decreto 2555 de 2010	Compendio de normas, define los riesgos fiduciarios y establece principios de gestión como "previsión" y "transparencia"(Presidente de la república de Colombia, 2010).
Circulares Externas	Circular Externa 100 de 1995 - Circular Básica Contable y Financiera (CBCF)	Lineamientos detallados que exigen la implementación de sistemas de gestión de riesgos como el SIAR-Sistema Integral de Administración de Riesgos -SFC - 18, SARO y SARLAFT (Superintendencia Financiera de Colombia, 1995;Superintendencia Financiera de Colombia, 2018)
	Circular Externa 029 de 2018 Básica Jurídica (CBJ)	

Circular Externa 018 de 2021	Integra a la CBCF la administración de los riesgos de mercado y otros, con el objetivo de alinearse a estándares del comité de Basilea en cuanto a la gestión y supervisión de riesgos(Superintendente Financiero de Colombia, 2021b).
Circular Externa 023 de 2021	Estable los formatos 410 “Smartsupervision - Interposición de la queja o reclamo” y 411 “Smartsupervision - Gestión de la queja o reclamo”(Superintendente Financiero de Colombia, 2021c)
Circular Externa 019 de 2024	Modificaciones al formato 411 “Smartsupervision - Gestión de la queja o reclamo”(Superintendente Financiero de Colombia, 2024)

Nota. Elaboración propia

Tabla 2

Normativa local Colombiana sobre los datos públicos

Nivel Normativo	Normativa	Breve descripción
Leyes	Ley 1712 de 2014 – Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional	Regulación del derecho al acceso a la información pública para los datos de entidades públicas de las que se les obliga al reporte y su respectiva disposición en Datos Abiertos Colombia(Congreso de Colombia, 2014b)
Resoluciones	Resolución 3564 de 2015	Establece los estándares del qué, cómo y dónde debe publicarse la información mínima obligatoria de manera efectiva y que se habla con la ley de Transparencia(Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2016).
Decretos	Decreto 103 de 2015	Reglamentación parcialmente la Ley de Transparencia, en donde establece las reglas para la gestión, publicación y acceso a la información pública en Colombia (Presidente de la república de Colombia, 2015).

Nota. Elaboración propia

Conceptos clave

- **Riesgo reputacional:** definido por la SFC como “la posibilidad de pérdida en que se incurre por desprestigio, mala imagen, publicidad negativa, cierta o no, respecto de la institución y sus prácticas de negocios, que causen pérdida de clientes o usuarios, disminución de ingresos o procesos judiciales” (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016).
- **Sistema Integral de Administración de Riesgos – SIAR:** es el marco integrado propuesto por la SFC a todas las entidades a las que vigila, para que estas gestionen de manera adecuada sus riesgos, con políticas, metodologías, controles y límites que permitan identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos relevantes que se presenten (Superintendencia Financiera de Colombia, 2021).
- **Riesgo Operativo - SARO:** *Sistema de Administración de Riesgo Operacional* el cual está asociado a las actividades operativas dentro de la organización. Este surge de diferentes fuentes como lo son fallas en procesos, tecnología, infraestructura y personas dentro de la organización y que como consecuencia de las fallas pueden generar pérdidas (Superintendencia Financiera de Colombia, 2021) .
- **Sistema – SARLAFT:** *Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo* este sistema contiene el conjunto de políticas, procedimientos y controles para que las entidades que se encuentran vigiladas por la SFC implementen para prevenir: (i) que se dé apariencia de legalidad a los recursos provenientes de actividades delictivas e ilícitas y (ii) que se utilicen fondos para la realización de actos terroristas (Superintendencia Financiera de Colombia, 2022).

- **Sociedad Fiduciaria:**” negocio jurídico en virtud del cual una persona, llamada fiduciante o fideicomitente, transfiere uno o más bienes especificados a otra, llamada fiduciario, quien se obliga a administrarlos o enajenarlos para cumplir una finalidad determinada por el constituyente, en provecho de éste o de un tercero llamado beneficiario o fideicomisario. Una persona puede ser al mismo tiempo fiduciante y beneficiario. Solo los establecimientos de crédito y las sociedades fiduciarias, especialmente autorizados por la Superintendencia Bancaria, podrán tener la calidad de fiduciarios.”(Departamento Administrativo de la Función Pública, 1971).
- **Reputación corporativa:** la reputación corporativa es la idea general que la gente tiene de una empresa según lo que dice y lo que realmente hace; si hay coherencia, esa “buena fama” se convierte en un activo intangible generando valor y ventaja frente a la competencia (Fombrun, 2018).
- **Activos bajo administración:** corresponde al valor total de los recursos administrados por una sociedad fiduciaria correspondiente a los contratos, patrimonios autónomos, fondos de inversión colectiva (FIC), encargos fiduciarios.
- **Stakeholders:** grupos de interés (clientes, reguladores, medios, opinión pública) son los generadores y receptores de percepciones, en línea con la *Stakeholder Theory: the state of the art* (Freeman, 2010) .
- **Gestión de crisis:** según la Situational Crisis Communication Theory (Coombs, 2007), es la respuesta que la organización da a una crisis reputacional y debe ser diferenciada según tipo de evento y nivel de atribución de responsabilidad.
- **Fondo de Inversión Colectiva (FIC)** forma en la que varias personas reúnen su dinero para invertirlo de manera conjunta. Ese dinero es administrado por una Sociedad Fiduciaria, que lo invierte en diferentes activos según las reglas del

fondo. Las ganancias o pérdidas que se generen se reparten entre los inversionistas de forma proporcional a la cantidad de dinero que cada uno tenga invertida (Banco de la República de Colombia, s/f).

- **Web scraping:** técnica que utiliza en herramientas de software para la extracción automatizada de contenidos públicos de la web con el objetivo de construir conjuntos de datos (data sets) con cierta estructura para posteriormente ser analizados (Nolasco Valenzuela, 2018).
- **Minería de datos (data mining):** Conjunto de métodos para descubrir información relevante y útil, generando conocimiento a partir de grandes volúmenes de datos y que pueden ser utilizados para predecir comportamientos (López Fandiño, 2023) .
- **Procesamiento de lenguaje natural (PLN):** área de la Inteligencia Artificial que desarrolla sistemas capaces de procesar, analizar y generar lenguaje humano mediante la predicción estadística de patrones, con el fin de extraer información útil y producir respuestas o textos para analizar sentimiento, clasificar temáticas y detectar patrones en textos Haga clic o pulse aquí para escribir texto..(Manning, 1999; Ramírez Gil & Ramírez Gil, 2023)
- **Análisis de sentimiento:** subcampo del PNL que en con algoritmos de aprendizaje automático se utilizan para inferir la polaridad (positiva/negativa/neutra) o emociones en textos (prensa, redes, PQRS, etc.) para medir percepción de la opinión pública (Raschka & Vahid, 2019).
- **Modelos de lenguaje de gran tamaño (LLM):** Un LLM (Large Language Model) es un modelo de inteligencia artificial entrenado con enormes volúmenes de datos textuales (billones de palabras) y con miles de millones de parámetros, diseñado para aprender patrones estadísticos del lenguaje natural (Bommasani, 2021).

- **Reconocimiento de entidades nombradas (NER):** Named Entity Recognition siendo técnica de PLN que detecta y clasifica nombres propios en un texto (personas, organizaciones, lugares, fechas, montos) (Tjong Kim Sang & De Meulder, 2003).
- **Event Study:** es una metodología econométrica muy usada en finanzas para analizar el impacto de un evento específico sobre el valor de una empresa o un activo financiero (MacKinlay, 1997).
- **VAR** es un modelo de series temporales multivariado que evalúa cómo varias variables influyen unas en otras en el tiempo (Stock, 2001)
- **Datos Abiertos Colombia:** portal nacional oficial del Gobierno colombiano destinado a recopilar, organizar y publicar la información pública del Estado en formatos abiertos, interoperables y reutilizables.(Congreso de Colombia, 2014a).
- **Hugging Face:** plataforma tecnológica especializada en inteligencia artificial que ofrece herramientas, modelos y recursos para el desarrollo, entrenamiento, despliegue y compartición de sistemas basados en Machine Learning, especialmente en Procesamiento de Lenguaje Natural (PLN), visión por computador y modelos multimodales.

Diseño Metodológico de la Consultoría

Enfoque de la investigación

La investigación se enmarcó en un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), dado que el riesgo reputacional involucra tanto percepciones subjetivas (cultura institucional, confianza de los grupos de interés) como métricas objetivas (impacto económico, variación en activos administrados, indicadores financieros, indicadores en variaciones de clientes, información sobre sanciones del ente regulador, análisis de quejas).

- Cualitativo: entrevistas semiestructuradas y encuesta a funcionarios de Fiduprevisor S.A. para explorar narrativas, experiencias y prácticas institucionales en la gestión del riesgo reputacional.
- Cuantitativo: se aplicó una encuesta a colaboradores de diferentes áreas dentro de Fiduprevisor S.A. con el fin de identificar patrones de percepción en torno a la gestión del riesgo reputacional. Los resultados obtenidos podrán analizarse estadísticamente para reconocer tendencias, relaciones y posibles brechas organizacionales. Este análisis se complementará con datos disponibles en la plataforma de Datos Abiertos Colombia, compartidos por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), entre la que se incluyen las PQRS, la información sobre rentabilidades de los FIC, las sanciones impuestas por la SFC y la clasificación de sentimiento de noticias relacionadas con el sector.

Fases de la investigación

1. Fase conceptual y contextual: revisión documental y teórica sobre riesgo reputacional en el sector fiduciario, modelos de gestión de riesgos, análisis de las fuentes a usar dentro de la plataforma de Datos Abiertos, PLN aplicado al riesgo reputacional.

2. Fase diagnóstica: aplicación de entrevistas y encuestas internas en Fiduprevisora S.A. para comprender el estado actual de la gestión del riesgo reputacional.
3. Fase de análisis de datos externos: Análisis exploratorio sobre las fuentes identificadas previamente para el trabajo reputacional además de relacionar la fuente de noticias para análisis con PLN para detectar, sentimiento y tópicos asociados a la reputación institucional como se lista en la **Tabla 3** la cual contiene el listado de fuentes externas analizadas, no siendo así el listado final con el que se trabajó.
4. Fase de integración y modelado: cruce de hallazgos internos (percepción de funcionarios) y externos (PQRS / sanciones / rendimientos FICs / noticias), con el fin de diseñar un modelo de cuantificación del riesgo reputacional, incluyendo posibles métricas monetarias.
5. Fase de propuestas estratégicas: diseño de recomendaciones prácticas y lineamientos para la gestión preventiva del riesgo reputacional en Fiduprevisora S.A.

Tabla 3

Listado de fuentes externas analizadas

Conjunto de datos	Actualización	Dueño	Objetivo
Entidades vigiladas por la Superfinanciera	Semanal	SFC	Determinar las entidades que conforman el Sector Fiduciario en Colombia y realizar análisis específicos a Fiduprevisora S.A.
Quejas interpuestas ante las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia y Defensores del Consumidor Financiero	Trimestral	SFC	Identificación de posibles datos para la creación de atributos para entender el impacto del riesgo reputacional. Además de clasificar las PQRS en categorías de análisis por medio de modelos no supervisados de PLN.
Quejas interpuestas por los consumidores financieros ante la Superintendencia Financiera de Colombia en contra de las entidades vigiladas	Mensual	SFC	
Quejas interpuestas por los consumidores financieros en contra	Mensual	SFC	

de las entidades vigiladas en la			
plataforma Smartsupervision			
Consulta general de sanciones	Sin información	SFC	
administrativas en firme			
Rentabilidades de los Fondos de	Diaria	SFC	Apoyo para determinar el impacto del riesgo
Inversión Colectiva (FIC)			reputacional en cuanto a la baja de clientes suscritos
			en los FICs
Noticias Colombia	Extracción Única	Muvdi, Yabra	Análisis de Sentimiento para las Noticias.
		& Caicedo, Juan	

Nota. Elaboración propia

Debe tenerse en cuenta que las fuentes relacionadas con las quejas y reclamos no presentan una temporalidad homogénea. Entre ellas existen diferencias en la periodicidad de actualización (semanal, mensual o trimestral), en los criterios de consolidación y en la estructura de almacenamiento; lo cual es una situación asociada a los ajustes que la Superintendencia Financiera de Colombia ha realizado en los esquemas de reporte en el transcurso del tiempo. En consecuencia, no todos los conjuntos de datos de quejas resultan directamente uniformes y no permiten construir series continuas bajo una misma lógica de observación.

Teniendo en cuenta este contexto, se tomó como fuente principal el conjunto de *“Quejas interpuestas por los consumidores financieros en contra de las entidades vigiladas en la plataforma Smartsupervision”* por corresponder al esquema vigente actualmente para el reporte de quejas y reclamos, bajo el marco de la Circular Externa 023 de 2021(Superintendente Financiero de Colombia, 2021c) y su modificación posterior mediante la Circular Externa 019 de 2024 (Superintendente Financiero de Colombia, 2024). Al momento de la consulta realizada en octubre del 2025, este conjunto de datos contenía información para el periodo comprendido entre 2023-01 y 2025-04, razón por la cual dicha ventana se definió como el horizonte efectivo de análisis para la dimensión de quejas.

A partir de esta decisión metodológica se alinearon los demás ejercicios de tratamiento e integración de datos. Esto permitió trabajar sobre una base temporal común y reducir inconsistencias derivadas de la asincronía entre fuentes. Hay que tener en cuenta que esta delimitación también implica una restricción analítica: las relaciones identificadas deben interpretarse dentro de la ventana temporal compartida entre las

fuentes efectivamente integradas, por lo que sus resultados se entienden en términos de asociación y apoyo al diagnóstico, más que como evidencia concluyente de causalidad.

Población y muestra

- **Poblaciones objetivo:**
 - **Encuesta:** funcionarios vinculados a corte de octubre del 2025 en Fiduprevisora S.A. los cuales pertenecen a distintas áreas y niveles jerárquicos, con funciones relacionadas directa o indirectamente con procesos críticos que pueden impactar la reputación institucional.
 - **Entrevistas:** funcionarios clave dentro de Fiduprevisora S.A. relacionados con el riesgo reputacional.

Tabla 4

Listado de entrevistados en Fiduprevisora S.A. sobre el impacto del riesgo reputacional

Entrevistado	Dependencia	Cargo
José Alfredo Cuevas Ortiz	Presidencia	Director de seguridad de la información y ciberseguridad
Andrés Pabon Sanabria	Vicepresidencia Financiera	Vicepresidente Financiero
Óscar García Montes	Vicepresidencia de Desarrollo y Soporte Organizacional	Vicepresidente de Desarrollo y Soporte Organizacional
Ronal Alexis Prada Mancilla	Vicepresidencia Jurídica	Gerente Jurídico

Nota. Elaboración propia.

- **Muestra de la encuesta:** respondida por 52 funcionarios, los cuales garantizan la representatividad de áreas estratégicas como Riesgo Operacional, Comunicaciones, Innovación, Jurídica y Gerencias de negocio.

Instrumentos de recolección de información

1. **Encuesta estructurada** se aplicó mediante *Google Forms*; el instrumento completo se presenta en el **Anexo A**.
 - a. Duración: 10–15 minutos.
 - b. Objetivo: Medir percepciones y prácticas relacionadas con la gestión del riesgo reputacional desde la perspectiva de funcionarios.
 - c. Variables: conocimiento sobre políticas internas, frecuencia de exposición a incidentes, percepción de canales de comunicación, efectividad de protocolos de crisis, articulación interáreas.
 - d. Escalas: preguntas cerradas en formato Likert (1–5), con algunas abiertas para comentarios.
2. **Entrevista semiestructurada:** dirigida a funcionarios de nivel directivo de Fiduprevisora S. A.; el guion de preguntas se presenta en el **Anexo B**.
 - a. Duración: 20 minutos.
 - b. Objetivo: explorar en profundidad la visión de líderes y profesionales clave sobre la gestión del riesgo reputacional.
 - c. Ejes temáticos: definición de riesgo reputacional, fuentes principales, gestión de crisis, métricas de monitoreo, protocolos preventivos, relación con stakeholders, evaluación y mejora continua.

Validación de los instrumentos

- **Encuesta:** Los instrumentos fueron validados mediante revisión de contenido por parte de la Universidad EAN, garantizando la claridad y pertinencia de las preguntas relacionadas con la gestión del riesgo reputacional en Fiduprevisora S.A.
- **Entrevista:** guía validada por juicio de expertos, con flexibilidad temática para adaptarse a la experiencia del entrevistado.

Procedimientos de aplicación

- **Encuesta:** aplicada en línea a través de Google Forms, garantizando anonimato y confidencialidad de los datos.
- **Entrevista:** aplicada virtualmente, con grabación (previo consentimiento informado) y posterior transcripción para análisis cualitativo.

Recolección y análisis de datos

- Los datos de las encuestas fueron exportados a Excel para análisis estadístico descriptivo e identificación de patrones de percepción.
- Para los datos externos del conjunto de Noticias Colombia (Muvdi, 2025) se seleccionaron diferentes términos agrupados de la siguiente manera (i) Términos Generales y Fiduciarias (ii) Tipos de Negocio y Estructuras Legales (iii) Inversión y Productos (iv) Regulación y Vigilancia (v) Nombres de Fiduciarias y Grupos Relevantes véase **Tabla 5**. Para las demás fuentes de datos como lo son las quejas interpuestas, consulta general de sanciones administrativas en firme, rentabilidades de los Fondos de Inversión Colectiva (FIC) se filtrador por la

identificación del *Tipo de Entidad (5)* identificado a partir del conjunto de datos
entidades vigiladas por la Superfinanciera.

Tabla 5

Listado de términos usados para el filtrado de noticias

Categoría	Términos usados
Términos Generales y Fiduciarias	Fiduprevisora; Fiducia; Fiduciaria; Fiduciario; Fideicomiso; Fideicomitente; Fiducomitente; FOMAG; Asofiduciarias;
Tipos de Negocio y Estructuras Legales	Patrimonio Autónomo; Encargo Fiduciario; Contrato Fiduciario; Fiducia Mercantil; Fiducia de Administración; Fiducia de Inversión; Fiducia Inmobiliaria; Fiducia de Garantía; Fiducia Pública; Titularización;
Inversión y Productos	FICs; Carteras Colectivas; Fondos de Inversión Colectiva; Rendimientos; Inversión;
Regulación y Vigilancia	Superintendencia Financiera; Superfinanciera
Nombres de Fiduciarias y Grupos Relevantes	Bancolombia; Fiduciaria Corficolombiana; Fiduciaria Davivienda; Fiduciaria Colpatría; Fiduciaria de Occidente; Grupo Aval

Nota. Elaboración propia

Herramientas usadas para la consultoría

- **Análisis cuantitativo:** se empleó Google Colab y Python para desarrollar el análisis exploratorio de los datos y su posterior tratamiento en la creación de atributos de las fuentes externas. Asimismo, Power BI se utilizó para la visualización de la información procesada.
- **Análisis de Lenguaje Natural:** se emplearon dos modelos pre-entrenados para el procesamiento del lenguaje natural: “paraphrase-multilingual-mpnet-base-v2” y “finiteautomata/beto-sentiment-analysis”. Estos modelos se aplicaron a dos conjuntos de datos. El primero corresponde a las quejas interpuestas por los consumidores financieros contra las entidades vigiladas en la plataforma Smartsupervision, con el propósito de identificar temas generales en el conjunto de PQRS. El segundo corresponde al conjunto de Noticias Colombia (Muvdi, 2025a), utilizado para clasificar el sentimiento de las noticias.
- **Relación del impacto reputacional:** se estudió mediante el análisis de correlación entre los atributos construidos y la variable de respuesta establecida para representar el impacto reputacional, la cual está expresada en la disminución de clientes en los FIC administrados, 2,3 ,6 y 12 meses después del punto de que este observando.

Fase de Tratamiento de Datos

Esta fase tuvo como propósito convertir el conjunto de fuentes externas en una base analítica integrada, compuesta por variables reputacionales (PQRS y sanciones), operativas y financieras (rendimientos de los FIC), que serían utilizadas posteriormente en la fase de visualización estratégica. De esta manera, se buscó estructurar la información para identificar señales tempranas, relacionarlas con variables del negocio y preparar los insumos requeridos para el análisis posterior.

Para ello, se priorizaron fuentes públicas con base en tres criterios: pertinencia frente al riesgo reputacional, cobertura temporal suficiente y posibilidad de homologación a nivel de entidad, lo que permitió definir un horizonte común de observación.

A partir de estos criterios, se trabajó con la información mencionada en la **Tabla 3**. En una primera etapa, se seleccionaron únicamente las observaciones asociadas al sector fiduciario; posteriormente, se realizaron agrupaciones de categorías, así como la estandarización de nombres de variables y fechas de corte comunes entre todas las fuentes, transformándolas en un conjunto de análisis mensual por entidad. Este proceso permitió construir una estructura homogénea para el cruce de información, reduciendo inconsistencias derivadas de formatos distintos, campos incompletos y diferencias en la granularidad original de cada conjunto de datos.

En consecuencia, la fase de tratamiento de datos no solo permitió organizar la información disponible, sino también establecer la estructura metodológica sobre la cual se soportó el diagnóstico cuantitativo del riesgo reputacional, el detalle de lo realizado en esta fase se presentará en el Diagnostico Organizacional y Resultados.

Fase de Visualización Estratégica y Storytelling Analítico

Con el fin de garantizar que los resultados derivados del análisis cuantitativo, cualitativo y de procesamiento de lenguaje natural (PLN) se proyecten en una visualización estratégica, se incorporó una fase metodológica adicional denominada *Visualización Estratégica y Storytelling Analítico*. Esta fase tuvo como propósito la integralidad de los modelos desarrollados mediante la construcción del prototipo de los tableros en Power BI, estructurado bajo principios de comunicación del riesgo, arquitectura de decisiones; la descripción de este prototipo se presenta en el capítulo Resultados de la solución.

Objetivos metodológicos de la fase

- Traducir los modelos cuantitativos de riesgo reputacional en indicadores ejecutivos accionables.
- Integrar señales sobre las (PQRS, sanciones y métricas financieras) y externas (sentimiento digital, volumen de menciones, viralidad).
- Facilitar el análisis temporal y comparativo del comportamiento reputacional.
- Construir una narrativa estructurada que guíe la interpretación gerencial.

Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional se construyó a partir de la información recolectada en las encuestas, entrevistas y análisis de fuentes externas. A continuación, se presentan los hallazgos principales sobre la situación actual, fortalezas y oportunidades de mejora:

Procesamiento estadístico de datos

A partir de las entrevistas se identificó que las principales fuentes del riesgo reputacional provienen del riesgo operativo (SARO), el lavado de activos y la financiación del terrorismo (SARLAFT), el fraude tanto interno como externo y los ataques mediáticos, los cuales actúan como detonantes directos del riesgo reputacional.

Un ejemplo claro de lo referido es la sanción regulatoria emitida mediante la Resolución 0362 del 27 de febrero de 2024 por la SFC, en la que se concluye que Fiduprevisora carecía de modelos y metodologías adecuados en su SARLAFT (Superintendencia Financiera de Colombia, 2024). En respuesta, la propia entidad emitió un comunicado el 1 de abril de 2025 en donde afirma haber fortalecido su sistema de lavado de Activos (Fiduprevisora S.A., 2025).

En cuanto a los resultados de la población encuestada, las causas más probables de riesgo reputacional presentan la siguiente distribución:

- Errores operativos: 73.1%
- Incumplimientos legales: 61.5%
- Mala atención al cliente: 50%
- Conflictos éticos: 36.5%
- Fallas en comunicación externa: 34.6%

Al momento en que la entidad identifica algún hecho que pueda clasificarse como riesgo, se activan matrices de gestión en las que participan áreas como Comunicaciones, Seguridad de la Información y Ciberseguridad, y/o Auditoría. Sin embargo, se desconocen protocolos específicos para abordar situaciones que puedan considerarse riesgos reputacionales.

Varios encuestados coinciden en que existen voceros autorizados para las comunicaciones ante el público, aunque no se cuenta con procedimientos sistematizados ni claramente definidos a nivel interno.

En cuanto a los resultados de la encuesta relacionados a la gobernanza, protocolos y responsabilidad ante una crisis reputacional presentan la siguiente distribución:

- Reporta protocolos formalizados: 19,2%
- No existen: 42,3%.

Además, (57,7%) indica haber recibido formación específica sobre la gestión del riesgo reputacional en últimos 12 meses, mientras que el (36,5%) indica no haber recibido formación específica sobre gestión reputacional.

En relación con los factores externos que afectan la reputación de Fiduprevisora, el (75 %) y el (61,5 %) de los encuestados identifican la cobertura negativa en medios de comunicación y las opiniones en redes sociales o entornos digitales, respectivamente, como los principales factores que inciden en la reputación. Estos resultados confirman que los medios y las redes sociales constituyen el principal canal de riesgo reputacional.

Las opiniones políticas, los comentarios públicos o los rumores sociales pueden volverse virales con facilidad, tal como lo señala el Gerente Jurídico de Fiduprevisora: “Cualquier aspecto... puede volverse viral”.

Ahora bien, tanto en los niveles de liderazgo como en los niveles operativos de la organización existe conciencia sobre el impacto que la información difundida en medios de comunicación formales y los comentarios en redes sociales pueden tener sobre la reputación de Fiduprevisora. Esto se evidencia en los resultados de la encuesta, donde el (50%) de los encuestados reconocen esta relación.

De acuerdo con el Director de seguridad de la información y ciberseguridad, el monitoreo de redes sociales del sector fiduciario se realiza a través de un proveedor externo que efectúa verificaciones mensuales de las comunicaciones digitales.

También se identifica que un (84,6%) tiene presente que las quejas o reclamos como una señal temprana sobre el riesgo reputacional.

En relación con los impactos reales y la percepción del daño monetario asociado al riesgo reputacional, los entrevistados coinciden en que, hasta el momento, no se han presentado pérdidas monetarias directas comprobables. Sin embargo, señalan que este tipo de riesgo ha generado barreras para la atracción de nuevos clientes del sector privado y podría asociarse a eventuales retiros masivos en escenarios de crisis reputacional.

Los principales ítems identificados en la encuesta presentan que

- Pérdida de confianza por parte clientes y beneficiarios” como impacto principal: 92,3%
- Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública: 78.8%
- Dificultades en la relación con entidades gubernamentales o reguladores: 50%

Síntesis de las entrevistas

Tabla 6

Resultados consolidados por categoría en entrevistados

Categoría	Subcategorías	Cita textual	Entrevistado(s)
1. Definición y percepción del riesgo reputacional	Riesgo ligado a confianza y exposición pública	“El riesgo reputacional se materializa cuando una entidad, por alguna actuación u omisión, genera una repercusión pública.”	Gerente Jurídico Director de seguridad de la información y ciberseguridad
		“La fiduciaria se basa en confianza, es su núcleo.”	Vicepresidente de Desarrollo y Soporte Organizacional Vicepresidente Financiero
2. Fuentes de riesgo reputacional	a) Errores operativos y fallas SARLAFT	“El fraude es la principal fuente.”	Gerente Jurídico
	b) Fraude interno/externo	“Errores operativos afectan al cliente final.”	Director de seguridad de la información y ciberseguridad
	c) Factores políticos y mediáticos	“El aspecto político incide en la reputación.”	Vicepresidente Financiero

3. Impacto de los medios y redes sociales	Viralidad, desinformación, percepción pública, medios sin contraste	“La fiduciaria está siempre bajo la lupa.” “Cualquier tweet se vuelve viral.” “Las noticias no se contrastan.”	Todos
4. Protocolos, políticas y gobernanza	Falta de protocolo formal, matrices de riesgo general, voceros designados	“No conozco protocolo específico.” “Sí hay manual de comunicaciones.”	Gerente Jurídico Director de seguridad de la información y ciberseguridad Vicepresidente de Desarrollo y Soporte Organizacional
5. Gestión preventiva y capacitación	Educación financiera, ética, formación, bienestar	“Nos capacitan constantemente sobre ética y servicio.” “Capacitaciones para enfrentar crisis.”	Gerente Jurídico Director de seguridad de la información y ciberseguridad
6. Monitoreo y métricas reputacionales	Contratación de proveedores, SoC, reportes periódicos, falta de KPIs específicos	“Se mapea mensualmente mediante proveedor.” “No hay indicadores reputacionales claros.”	Director de seguridad de la información y ciberseguridad Vicepresidente de Desarrollo y Soporte Organizacional
7. Relación con stakeholders	Comunicación con clientes, entes	“Comunicación inmediata con clientes.”	Gerente Jurídico

	reguladores, transparencia	“Relación activa con Superfinanciera y Contraloría.”	Director de seguridad de la información y ciberseguridad
8. Evaluación, medición y mejora continua	Evaluaciones anuales, comités de seguimiento, ausencia de medición sistemática	“Comité revisa casos reputacionales.” “No hay KPI directo.”	Prada, García
9. Desafíos y perspectivas	Control de la desinformación, transparencia proactiva, educación externa	“Mayor reto: controlar noticias virales.” “Debemos comunicar más lo positivo.”	Todos

Nota. Elaboración propia a partir de las respuestas en las entrevistas aplicadas a colaboradores de Fiduprevisora S.A.

Procesamiento de datos de las fuentes externas

El procesamiento de datos para las fuentes externas se desarrolló de manera secuencial, con el objetivo de transformarlas en una conjunto homogénea y útil para el diagnóstico del riesgo reputacional en la industria fiduciaria.

En esta etapa no solo se realizó la depuración de la información, sino también la selección de las fuentes con mayor valor analítico, congruencia entre las demás, construcción de categorías comparables y la generación de variables orientadas al análisis posterior.

Fase 1. Identificación, filtrado y homologación inicial de fuentes

El primer momento del tratamiento consistió en identificar las fuentes externas con mayor capacidad para representar dimensiones relevantes del riesgo reputacional. En todos los casos, el punto de partida fue el conjunto de entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera, a partir del cual se filtraron únicamente las fiduciarias, con el fin de delimitar el universo de análisis y estandarizar el código de entidad como llave principal de integración.

Esta primera homologación permitió trabajar con una estructura común de observación mensual por entidad. Las fechas fueron transformadas a un formato uniforme de corte (YYYYmm), los nombres de campos fueron estandarizados y se corrigieron diferencias de tipo de dato entre archivos.

Con ello se redujeron problemas derivados de formatos heterogéneos, registros incompletos y distintos niveles de granularidad entre fuentes.

Fase 2. Tratamiento del conjunto de quejas

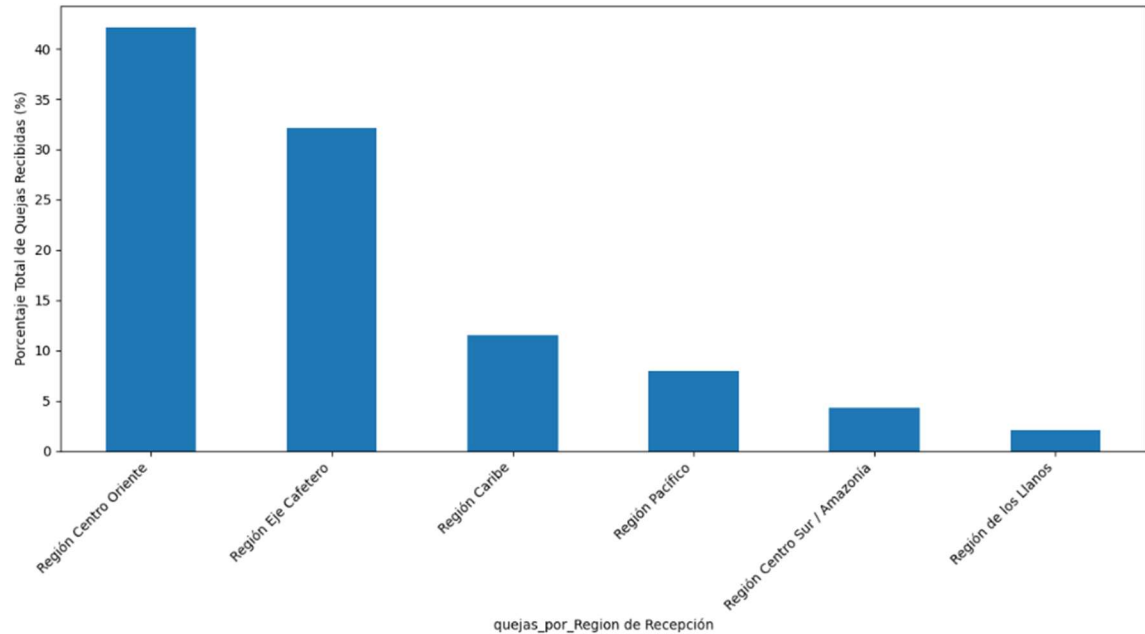
En esta fase se enfocó en revisar los conjuntos de datos de PQRS disponibles y reportados por la Superintendencia Financiera de Colombia: i) las quejas interpuestas ante entidades vigiladas y defensores del consumidor financiero, ii) las quejas interpuestas directamente ante la SFC y iii) las quejas registradas en la plataforma Smartsupervision.

Las dos primeras fuentes se utilizaron principalmente con fines exploratorios y de contraste, ya que permitían dimensionar el comportamiento general de las quejas, identificar motivos y productos asociados, y validar la presencia del sector fiduciario en este tipo de registros. Sin embargo, no se conservaron en la matriz principal, dado que su nivel de desagregación resultaba insuficiente para el objetivo del diagnóstico.

La fuente que se mantuvo como insumo central fue Smartsupervision con información entre el 202301 a 202504, en donde el volumen de PQRS, incorporaba variables como la instancia de recepción, el motivo, el producto y la ubicación geográfica. Esto permitió una lectura más amplia del fenómeno, no solo desde la cantidad de registros, sino también desde la forma en que las quejas se distribuían por canales, territorios y temáticas.

Figura 1

Porcentaje de Quejas recibidas por Región de Recepción

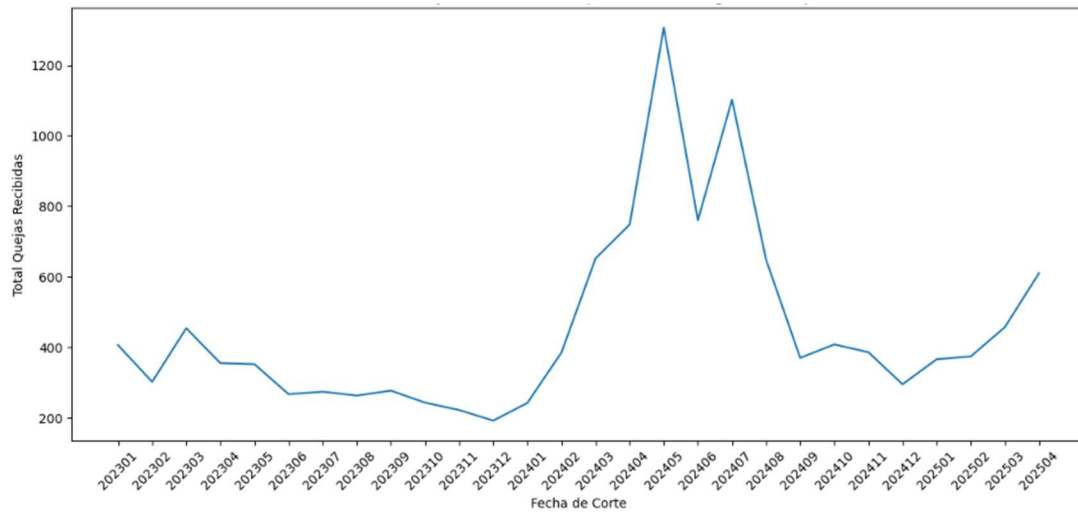


Nota. Elaboración propia a partir de los datos de PQRS provenientes de la plataforma Smartsupervision y luego de recategorizar la variable Departamento.

Dentro del tratamiento de esta fuente se realizaron varias transformaciones. En primer lugar, se construyó la variable de observación mensual a partir del año y el mes de creación del registro.

Figura 2

Distribución de quejas recibidas a Fiduprevisora S.A. a lo largo del tiempo

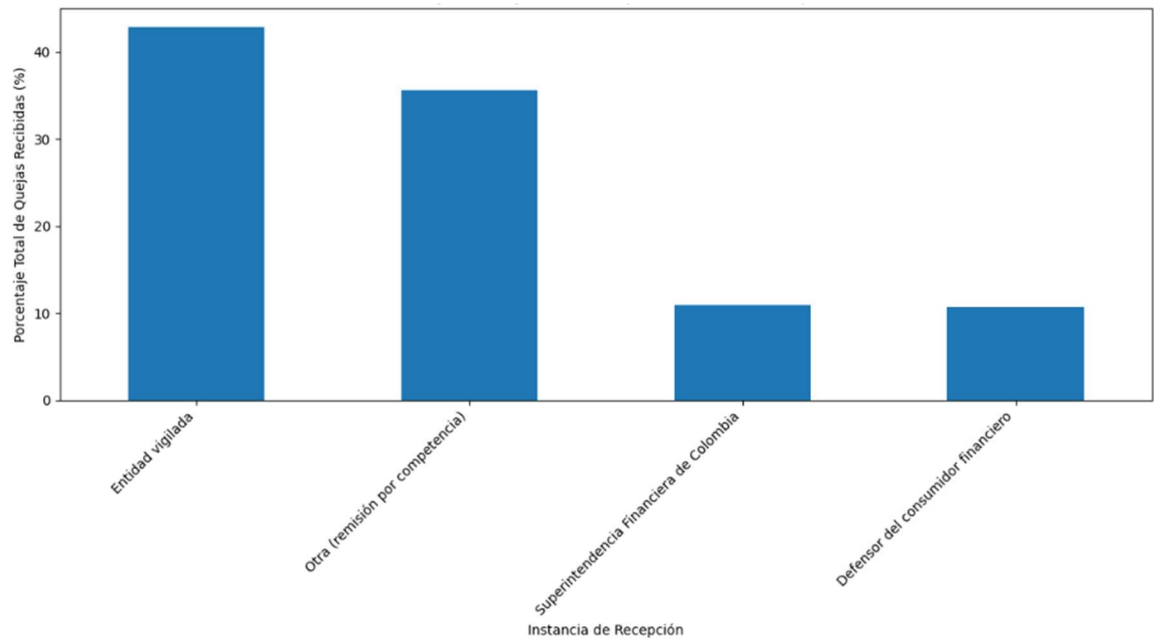


Nota. Elaboración propia a partir de los datos de PQRS provenientes de la plataforma Smartsupervision.

Dentro del tratamiento de esta fuente se realizaron varias transformaciones. En primer lugar, se construyó la variable de observación mensual a partir del año y el mes de creación del registro. Posteriormente, se limpiaron campos vacíos y se normalizaron variables clave como motivo, departamento e instancia de recepción. A partir de ello, se generaron agrupaciones orientadas a reducir la dispersión de las categorías originales. La variable de instancia de recepción fue recodificada en grupos homogéneos y los departamentos fueron reorganizados en regiones, con el fin de facilitar comparaciones y disminuir la fragmentación territorial.

Figura 3

Porcentaje de quejas recibidas por instancia de recepción

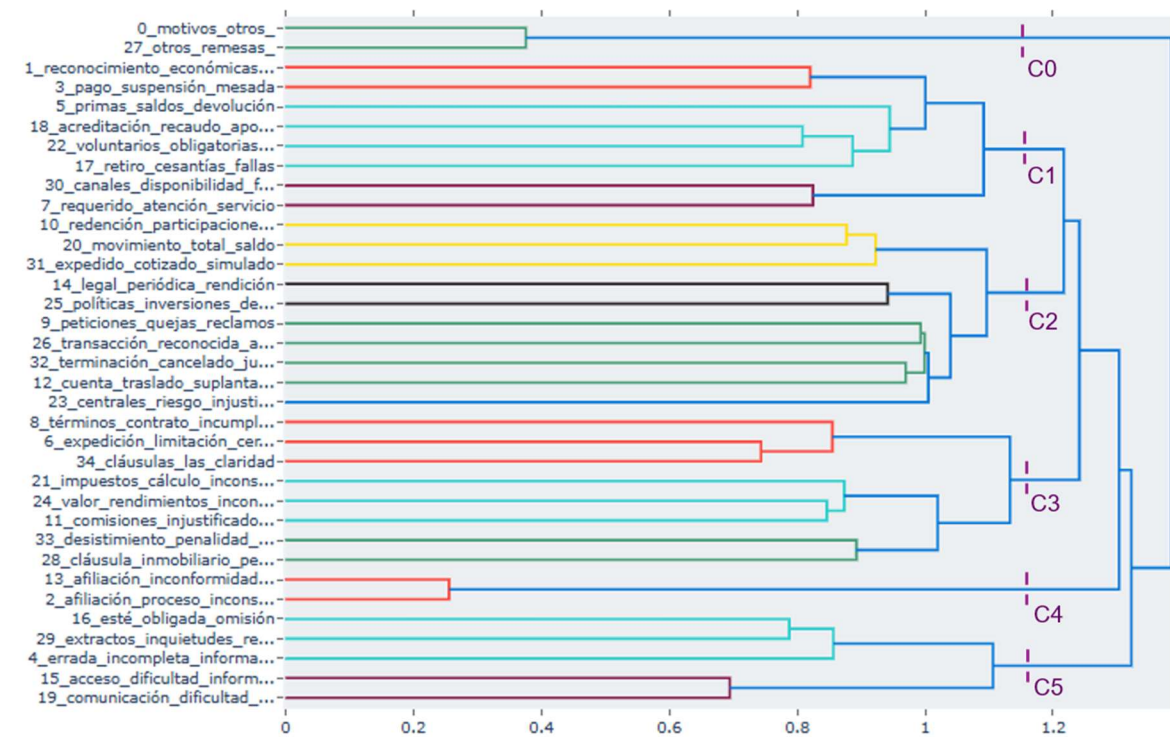


Nota. Elaboración propia a partir de los datos de PQRS provenientes de la plataforma Smartsupervision.

El componente más relevante de este código fue la aplicación de procesamiento de lenguaje natural sobre la variable motivo. Dado que los textos de las PQRS presentaban una alta variabilidad semántica, se utilizó el modelo BERTopic, apoyado en el modelo de *embeddings* paraphrase-multilingual-mpnet-base-v2, como herramienta de exploración semántica para identificar proximidades temáticas entre los registros. A partir de esta salida inicial, se realizó un corte manual sobre los primeros niveles del árbol jerárquico generado por el modelo y a partir de los temas identificados, se realizó una reclasificación manual en categorías generales, lo que permitió transformar miles de descripciones heterogéneas en un número reducido de grupos interpretables y comparables, como se presenta en la **Tabla 7** con el propósito de consolidar macro categorías más interpretables y útiles para el diagnóstico.

Figura 4

Árbol jerárquico para las agrupaciones de temáticas de PQRS



Nota. Elaboración propia a partir de los datos de PQRS provenientes de la plataforma Smartsupervision.

Figura 5

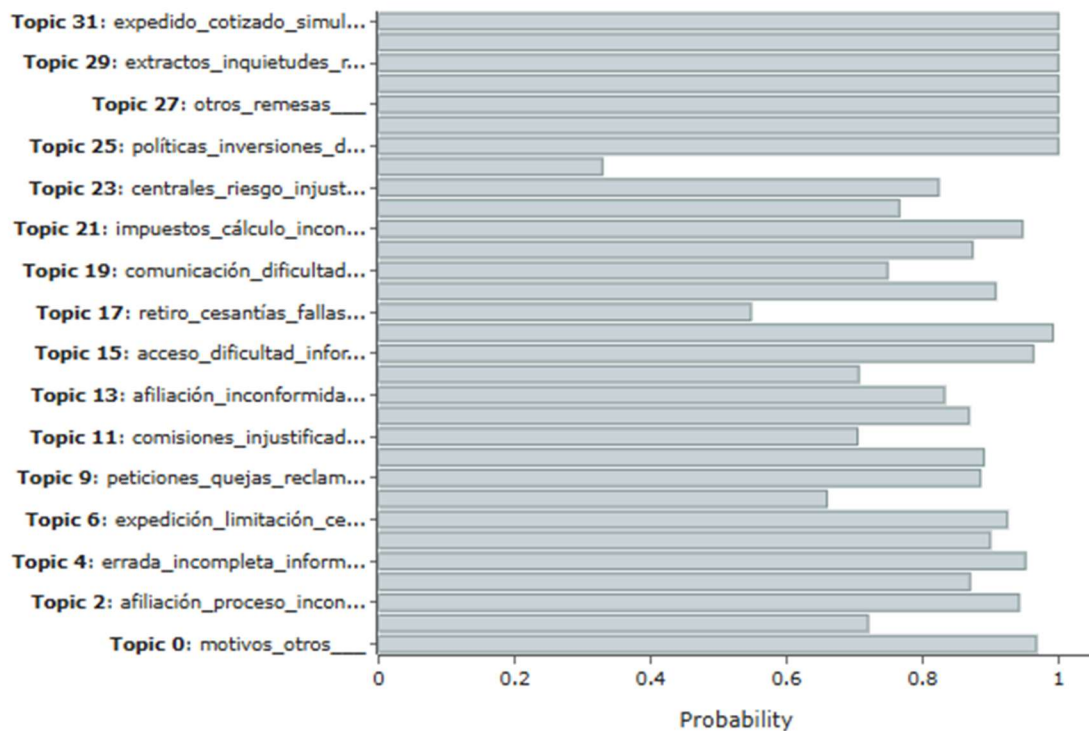
Distribución de los 10 primeros temas y su respectiva representación

Topic	Count	Name	Representation	Representative_Docs
-1	1032	-1_laboral_historia_error_auxilio	[laboral, historia, error, auxilio, funerario,...]	[Pago de aportes - Aportes inconsistentes o pe...]
0	6953	0_motivos_otros__	[motivos, otros, , , , , ,]	[Otros motivos, Otros motivos, Otros motivos]
1	2373	1_reconocimiento_económicas_prestación_económica	[reconocimiento, económicas, prestación, econó...]	[Reconocimiento de prestaciones económicas - D...]
2	1376	2_afiliación_proceso_inconsistencias_el	[afiliación, proceso, inconsistencias, el, en,...]	[Afiliación - Inconsistencias en el proceso de...]
3	1162	3_pago_suspensión_mesada_no	[pago, suspensión, mesada, no, pensional, tard...]	[Pago de prestaciones - No pago, pago tardío o...]
4	682	4_errada_incompleta_información_contenido	[errada, incompleta, información, contenido, a...]	[Información o asesoría incompleta y/o errada,...]
5	585	5_primas_salDOS_devolución_no	[primas, saldos, devolución, no, aportes, demo...]	[Demora o no devolución de saldos, aportes o p...]
6	559	6_expedición_limitación_certificaciones_penali...	[expedición, limitación, certificaciones, pena...]	[Limitación en la expedición de certificacione...]
7	551	7_requerido_atención_servicio_demora	[requerido, atención, servicio, demora, en, el...]	[Demora en la atención o en el servicio requer...]
8	499	8_términos_contrato_incumplimiento_los	[términos, contrato, incumplimiento, los, del,...]	[Incumplimiento de los términos del contrato, ...]
9	409	9_peticones_quejas_reclamos_respuesta	[peticones, quejas, reclamos, respuesta, reso...]	[Demora en la respuesta a quejas, reclamos o p...]
10	403	10_redención_participaciones_cancelacion_derechos	[redención, participaciones, cancelacion, dere...]	[Redención de derechos o participaciones - can...]

Nota. Elaboración propia a partir de los datos de PQRS provenientes de la plataforma Smartsupervision.

Figura 6

Distribución de probabilidades de asignación en los temas globales de las PQRS



Nota. Elaboración propia a partir de los datos de PQRS provenientes de la plataforma Smartsupervision.

La consistencia de estas macro categorías se revisó mediante la inspección cualitativa de los términos representativos de cada tópico y de ejemplos de textos asociados a cada agrupación, verificando que existiera coherencia semántica entre los documentos incluidos y la etiqueta asignada. En este sentido, el uso de BERTopic no tuvo como finalidad construir una clasificación automática cerrada desde el inicio, sino apoyar la identificación de patrones semánticos que sirvieran de base para una agrupación temática posterior más robusta y analíticamente útil.

Tabla 7

Distribución de temáticas para las PQRS

ClasificGen	Desc_ClasificGen
C0	Otros motivos y casos especiales
C1	Aportes, prestaciones y pagos pensionales
C2	Operación del producto, movimientos y estado de la cuenta
C3	Condiciones contractuales, costos y penalidade
C4	Afiliación y vinculación al sistema
C5	Información, asesoría y comunicaciones con la entidad

Nota. Elaboración propia a partir de los datos de PQRS provenientes de la plataforma Smartsupervision y después de realizar el procesamiento de lenguaje natural sobre la variable '*Motivo*'.

Debe señalarse, que este procedimiento no incluyó una validación formal con expertos de Fiduprevisora S.A. ni una evaluación exhaustiva mediante métricas específicas de calidad del agrupamiento. Por esta razón, las categorías derivadas se emplearon como apoyo para la organización analítica de la información y para la construcción de variables posteriores, mas no como una taxonomía definitiva del universo temático de las PQRS.

Finalmente, la información fue consolidada mediante tablas dinámicas que resumieron, por entidad y por mes, la cantidad de quejas según instancia de recepción, región y categoría general del motivo. Con ello se obtuvo un conjunto estructurado de variables reputacionales provenientes de PQRS, apto para su integración con las demás fuentes del diagnóstico.

Para mayor detalle del proceso, puede consultarse el **Anexo E. Código de trabajo sobre los conjuntos de datos de quejas.**

Fase 3. Tratamiento del conjunto de sanciones

Esta fuente fue mantenida en la base final dado que representa eventos regulatorios formales, con capacidad de afectar la percepción de confianza sobre una entidad, especialmente en una industria donde el cumplimiento y la supervisión tienen un peso central en la reputación organizacional.

El tratamiento comenzó con la normalización de la fecha y su transformación al nivel (YYYYmm). Después, se filtraron únicamente las sanciones de carácter institucional, dejando por fuera registros que no correspondían directamente a la entidad como organización. Esta decisión metodológica permitió concentrar el análisis en hechos con mayor relevancia reputacional para las fiduciarias.

Posteriormente, se realizó una recodificación temática de las sanciones. A partir de la clasificación original de la fuente, se definieron cinco grandes grupos que resumían el contenido sancionatorio: cumplimiento normativo y gobierno corporativo; protección al consumidor y condiciones económicas; riesgo operativo y seguridad de operaciones; crédito, mercado de valores e inversiones; y seguros obligatorios y siniestros. El objetivo de esta agrupación fue pasar de una taxonomía extensa y poco manejable a categorías de análisis con mayor capacidad interpretativa.

Además de la temática, se conservó el tipo de sanción, especialmente distinguiendo entre amonestaciones y multas, debido a que esta diferencia aporta información sobre la severidad del evento. La base fue luego transformada mediante pivotes, de tal forma que cada entidad y cada periodo mensual quedaran representados por el número de sanciones observadas según tipo y según tema general. De este modo, las sanciones se incorporaron como una dimensión reputacional objetiva y comparable en el tiempo.

Para mayor detalle del proceso, este está en el **Anexo F. Código de trabajo sobre el conjunto de datos de Sanciones.**

Fase 4. Tratamiento del conjunto de rendimientos de los FIC

Esta fuente tuvo como finalidad estructurar la información financiera de los fondos de inversión colectiva para el total del sector fiduciario, la cual fue mantenida en el modelo por dos razones. En primer lugar, porque permite observar la dimensión de desempeño del negocio fiduciario; y, en segundo lugar, porque a partir de esta fuente se derivó la variable asociada al comportamiento posterior del número de inversionistas, utilizada como aproximación al impacto reputacional.

El tratamiento de esta base implicó un trabajo más fuerte de depuración numérica. Se estandarizaron fechas, se corrigieron formatos inconsistentes en variables cuantitativas y se limpiaron valores mal representados, particularmente en campos de rentabilidad diaria y número de inversionistas. Posteriormente, la información fue filtrada para conservar únicamente registros del sector fiduciario y acotada al horizonte temporal definido para el estudio.

Una vez depurado, los datos fueron consolidados en distintos niveles hasta llegar a una estructura mensual por entidad. En este proceso se calcularon indicadores como la rentabilidad mensual promedio, el número de inversionistas al cierre del mes, y medidas resumen del comportamiento de los clientes, como mínimos, máximos, promedios y desviaciones estándar. La lógica de consolidación buscó preservar la información financiera esencial, pero llevándola a la misma unidad de análisis que el resto de las fuentes.

Esta fuente se mantuvo en la base final porque permitió conectar las señales reputacionales con una variable de negocio observable. En otras palabras, actuó como puente entre la ocurrencia de eventos externos y una posible manifestación posterior en el comportamiento de los inversionistas.

Para mayor detalle del proceso, este está en el **Anexo G. Código de trabajo sobre el conjunto de datos de Rentabilidades.**

Fase 5. Tratamiento del conjunto de medios y aplicación de PLN

Esta fuente fue incluida porque las noticias constituyen un mecanismo de amplificación reputacional: no solo reflejan hechos, sino también el tono con el que estos circulan públicamente. En un riesgo como el reputacional, donde la percepción externa es central, el seguimiento de medios aporta una dimensión complementaria a la información regulatoria y operativa.

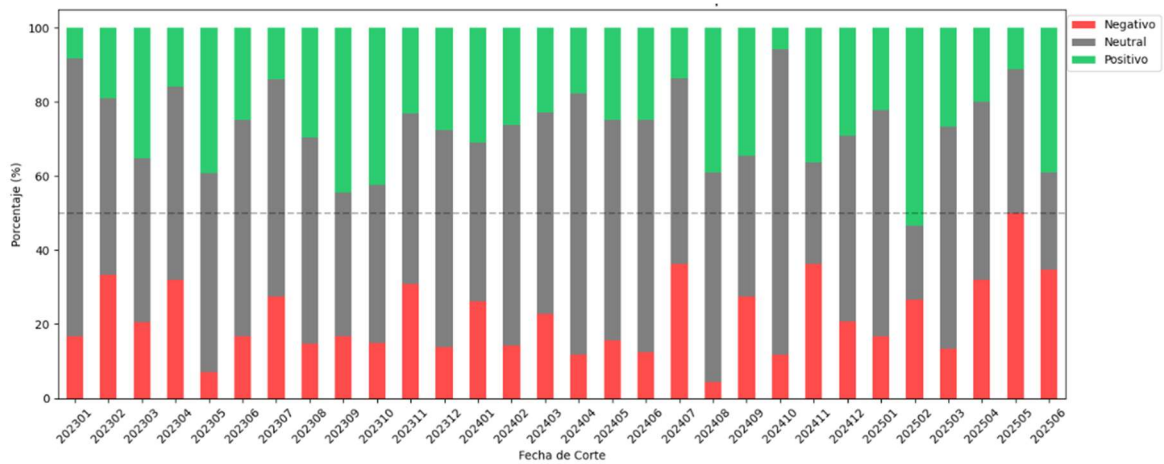
El conjunto se construyó a partir del repositorio NoticiasColombia (Muvdi, 2025a) , filtrando únicamente aquellas noticias relacionadas con el negocio fiduciario mediante un listado de palabras clave asociadas a fiduciarias, presentadas con anterioridad en la **Tabla 5. Listado de términos usados para el filtrado de noticias.** Este filtro permitió dejar por fuera noticias generales sin relación con el objeto de estudio y concentrarse en textos con potencial valor reputacional.

Sobre este conjunto de datos se aplicaron dos modelos de PLN con objetivos diferentes.

El primero fue el modelo finitautomata/beto-sentiment-analysis, utilizado para clasificar el sentimiento de las noticias en categorías de tono positivo, neutral o negativo. Su propósito fue aproximar la orientación general del discurso mediático y generar variables que permitieran monitorear cambios en la exposición reputacional del sector.

Figura 7

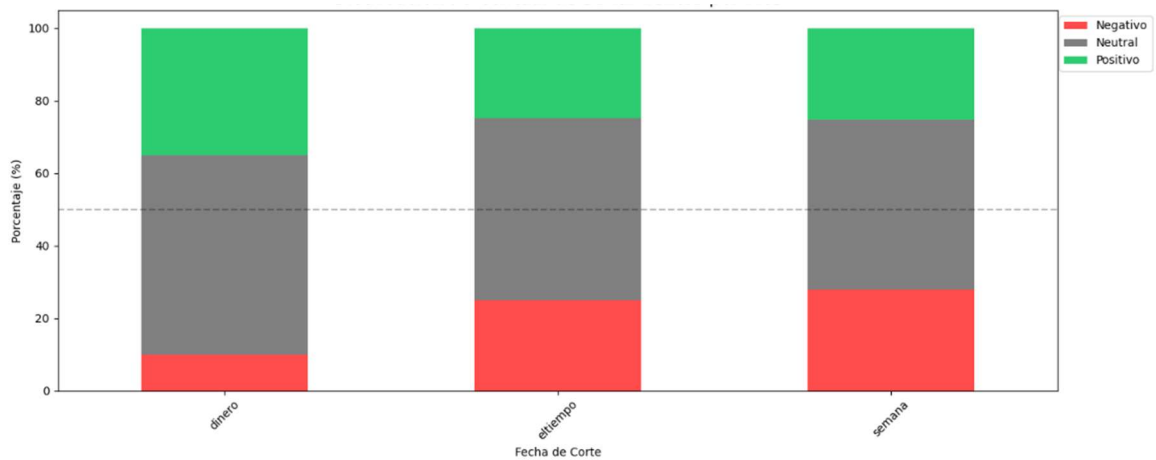
Distribución porcentual de sentimiento por mes



Nota. Elaboración propia a partir de los datos del corpus Noticias Colombia y después de aplicar PLN y clasificación de sentimiento.

Figura 8

Distribución porcentual del Sentimiento por Medio



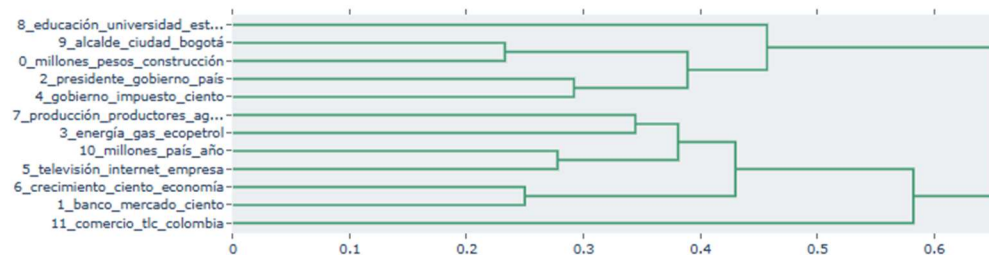
Nota. Elaboración propia a partir de los datos del corpus Noticias Colombia y después de aplicar PLN y clasificación de sentimiento.

El segundo fue nuevamente BERTopic, con apoyo del modelo paraphrase-multilingual-mpnet-base-v2, para identificar los principales temas que emergían en las

noticias filtradas. En este caso, el objetivo fue resumir la conversación mediática en focos temáticos recurrentes y no limitarse únicamente al conteo de noticias.

Figura 9

Árbol de jerárquico sobre las temáticas de las noticias

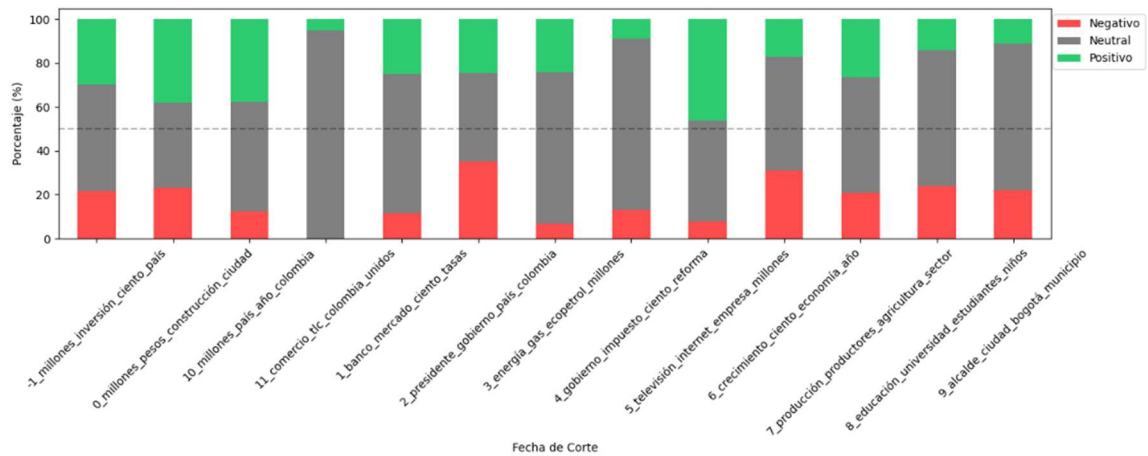


Nota. Elaboración propia a partir de los datos del corpus Noticias Colombia y después de aplicar PLN y clasificación de sentimiento.

Como resultado, se generaron variables agregadas por periodo, asociadas al número de noticias por medio, por sentimiento y por tema detectado. No obstante, esta fuente debe entenderse principalmente como una señal del entorno reputacional sectorial, ya que su valor analítico se concentró en capturar el tono y los temas del discurso público, más que en atribuir de manera estricta cada noticia a una entidad individual.

Figura 10

Distribución de sentimiento por temática



Nota. Elaboración propia a partir de los datos del corpus Noticias Colombia y después de aplicar PLN y clasificación de sentimiento con temáticas.

Para mayor detalle del proceso, este está en el **Anexo H. Código de trabajo sobre el conjunto de datos de Noticias Colombia.**

Fase 6. Consolidación de fuentes en una sola base analítica

En esta etapa se construyó una malla de referencia con todas las combinaciones posibles de entidad y mes dentro del horizonte temporal definido. Esta decisión fue metodológicamente importante porque evitó limitar el análisis únicamente a meses con presencia de eventos y permitió conservar también los periodos sin registros, que igualmente resultan informativos en un ejercicio de monitoreo.

Sobre esta estructura base se realizaron uniones sucesivas con los conjuntos ya depurados de quejas, sanciones, rendimientos y medios. Posteriormente, se seleccionaron únicamente las variables consideradas relevantes para el análisis y se imputaron con cero aquellos casos donde no existían eventos registrados en una fuente

determinada. Con ello se obtuvo una matriz final consistente, comparable y lista para la construcción de variables analíticas.

El valor de esta fase estuvo en transformar fuentes originalmente independientes en una sola base relacional, donde las señales reputacionales podían examinarse junto con métricas financieras y operativas en una misma secuencia temporal.

Para mayor detalle del proceso, este está en el **Anexo I. Código de trabajo en la consolidación de Datos trabajados.**

Fase 7. Construcción de variables pre-evento y postevento

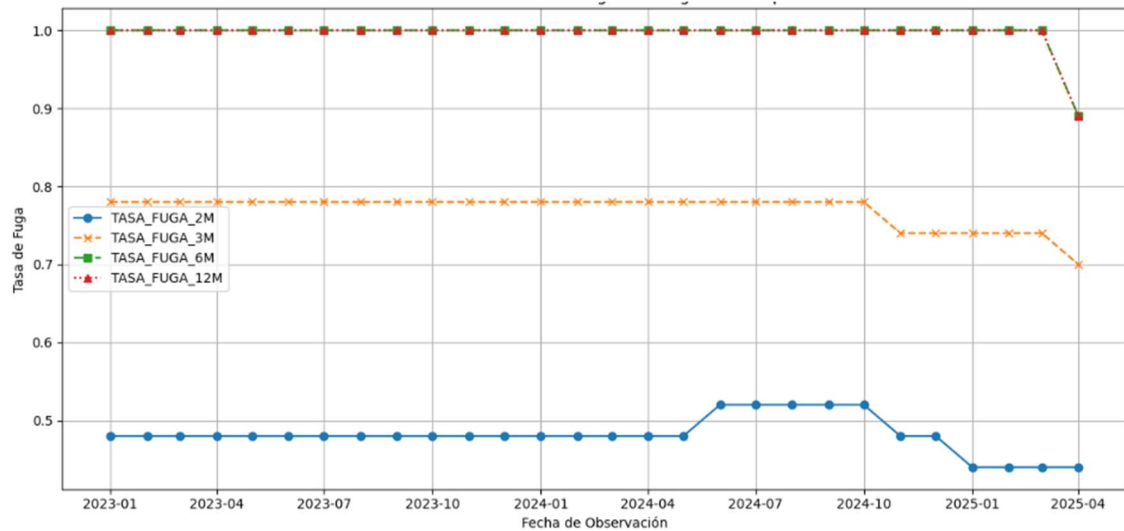
Esta fase se orientó a separar las variables explicativas de la variable de respuesta, manteniendo una lógica temporal coherente. Para ello, la base consolidada se dividió en dos componentes.

Por un lado, se definieron las variables pre-evento, que incluyeron los indicadores reputacionales y financieros observados en el periodo corriente: categorías de quejas, regiones, instancia de recepción, sanciones por tipo y tema, variables provenientes de noticias y rentabilidad mensual. Estas variables representan las señales disponibles al momento de la observación.

Por otro lado, se construyeron las variables postevento, tomando como referencia el número de inversionistas al cierre del mes en los FICs. Mediante desplazamientos temporales se calcularon valores futuros de esta variable y se generaron banderas de posible fuga a diferentes horizontes, particularmente a 2, 3, 6 y 12 meses. El propósito fue contar con una respuesta que reflejara si, tras las señales reputacionales observadas, se presentaba una disminución posterior en la base de inversionistas.

Figura 11

Tendencia de tasas de fuga a lo largo del tiempo



Nota. Elaboración propia a partir de los datos preprocesados de los FICs

Esta separación fue clave para evitar mezclar señales contemporáneas con resultados futuros y, en consecuencia, preservar una secuencia analítica más cercana a la lógica de alerta temprana.

Para mayor detalle del proceso, este está en el **Anexo J. Código de trabajo en la generación de variables PreEvento y PostEvento.**

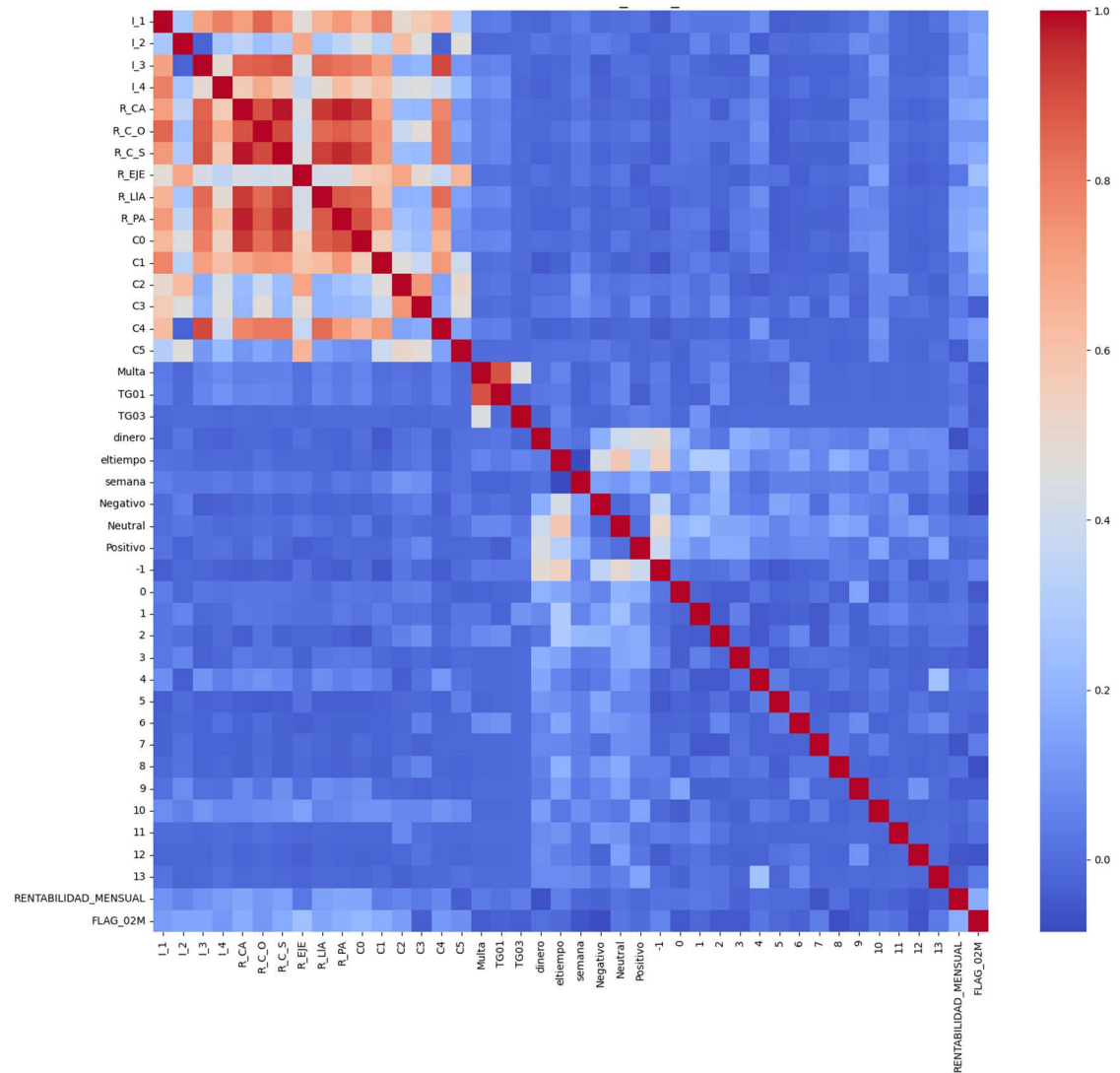
Fase 8. Validación inicial del evento y revisión exploratoria de asociaciones

En esta fase se revisó la distribución de las banderas construidas para representar la posible fuga de clientes y se exploró su asociación con las variables reputacionales, financieras y operativas mediante matrices de correlación y visualizaciones de apoyo.

Figura 12

Matriz de Correlación entre las variables creadas y el FLAG a 2 meses de fuga de

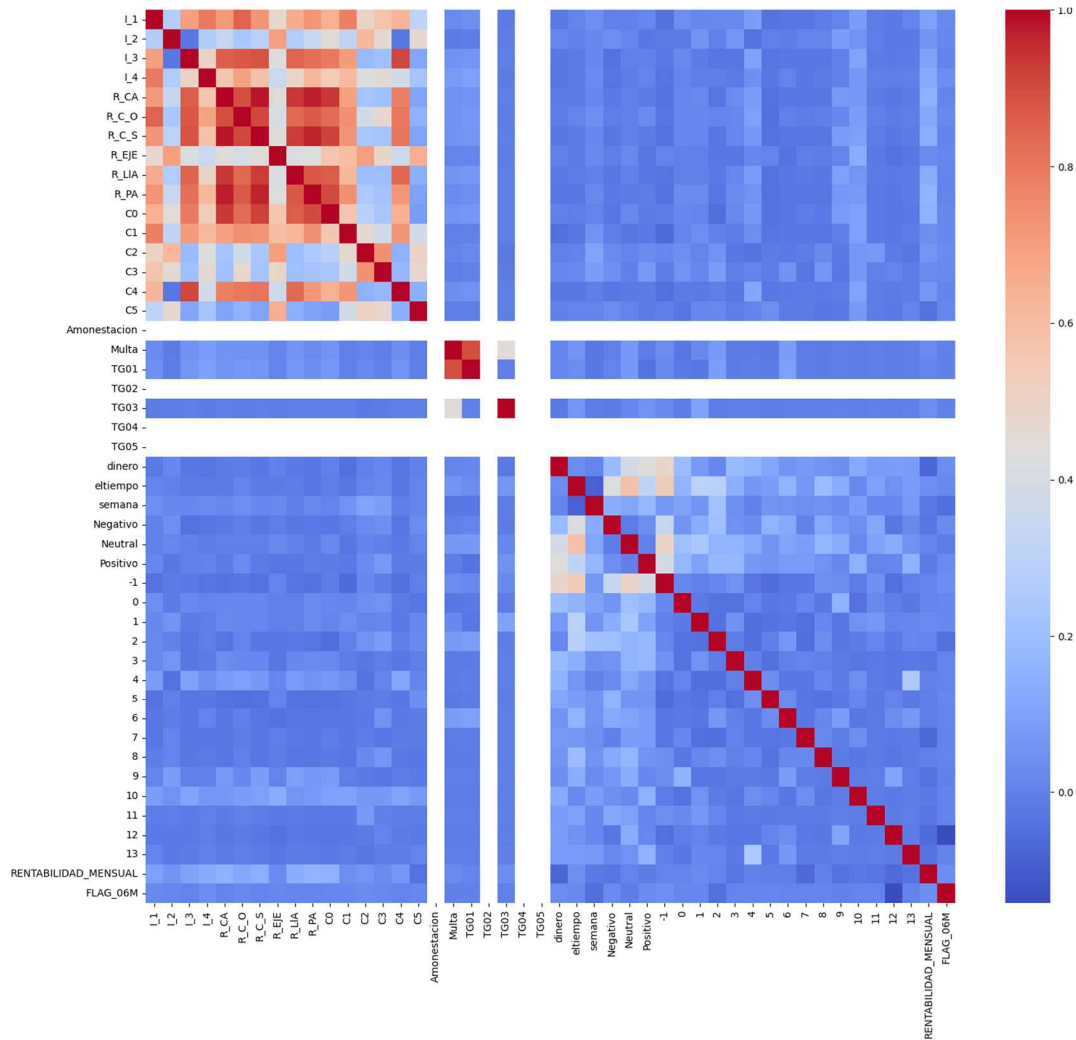
Cientes



Nota. Elaboración propia a partir de los datos preprocesados globales.

Figura 13

Matriz de Correlación entre las variables creadas y el FLAG a 6 meses de fuga de Clientes



Nota. Elaboración propia a partir de los datos preprocesados globales.

El objetivo de esta fase no fue construir una solución predictiva definitiva ni el estimar el efecto individual de cada variable sobre las posibles variables respuestas de fuga de clientes, sino más el verificar que la variable respuesta presentara comportamiento observable en el tiempo e identificar asociaciones preliminares entre los eventos reputacionales capturados y la disminución posterior en el número de inversionistas.

Teniendo en cuenta esto, no se aplicaron técnicas de reducción dimensional ni procedimientos específicos de manejo de colinealidad, dado que el análisis se planteó en términos exploratorios y descriptivos. Por ello, las asociaciones elevadas observadas entre varias variables derivadas de las quejas, así como entre sus agrupaciones temáticas y territoriales, se interpretan como un resultado esperable del proceso de transformación y agregación de información, y no como una condición que invalide el ejercicio en esta etapa.

En consecuencia, los resultados de esta fase deben entenderse como un insumo de exploración inicial para el diagnóstico y la visualización estratégica, mas no como evidencia suficiente para atribuir efectos independientes o establecer relaciones causales.

En caso de avanzar hacia una etapa posterior de modelación estadística o predictiva, será necesario incorporar procedimientos de depuración y selección de variables, así como técnicas de control de colinealidad, con el fin de mejorar la parsimonia, reducir redundancias y fortalecer la interpretabilidad de los resultados.

Para mayor detalle del proceso, este está en el **Anexo K. Código de trabajo para la validación del Evento.**

Análisis de los resultados

A partir de la consolidación de los diferentes conjuntos de datos sintéticos generados durante el desarrollo de la consultoría, se realizó un análisis orientado a identificar patrones, tendencias y posibles relaciones asociadas al riesgo reputacional en el sector fiduciario. Los datos utilizados simulaban variables relevantes del sector, tales como el comportamiento de quejas, indicadores financieros y menciones en redes sociales y medios de comunicación.

Con el propósito de facilitar la interpretación de los resultados y fortalecer el análisis, la información fue estructurada y visualizada mediante tableros interactivos en Power BI, bajo un enfoque de storytelling. Esta visualización permite integrar los datos y narrativa analítica para evidenciar tendencias, comparaciones y posibles relaciones entre variables relevantes para el análisis del riesgo reputacional, en el cual se logró analizar lo siguiente:

Resultados del análisis sectorial de quejas en fiduciarias (2023-2025)

El análisis consolidado del sector fiduciario colombiano evidencia un total de 45.000 quejas registradas durante el período 2023-2025, distribuidas entre 16 entidades vigiladas (Consulta en Datos Abiertos)

Figura 14

Número de quejas recibidas y quejas aceptadas en 16 Fiducias Colombianas

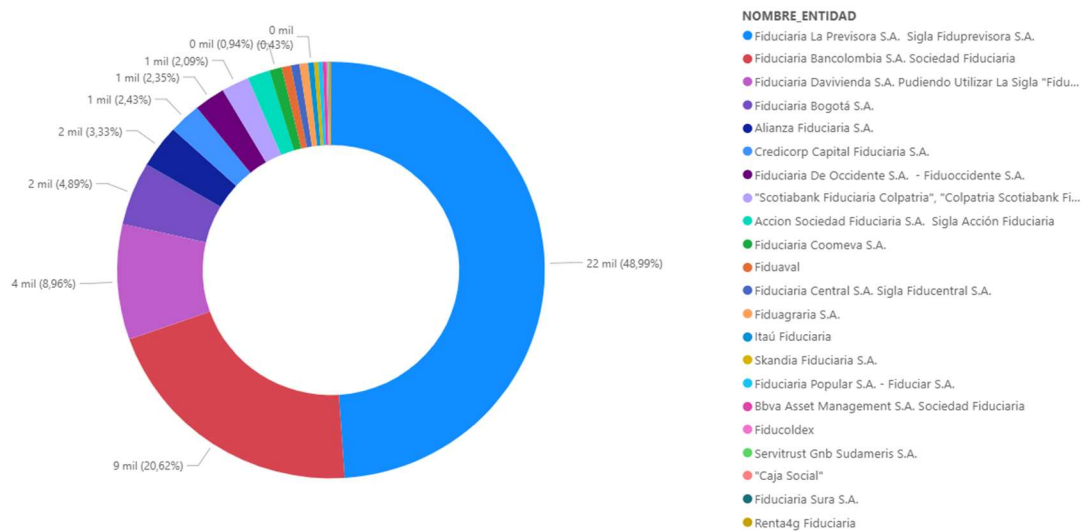


Nota. Elaboración propia a partir del tablero desarrollado en Power BI para el análisis del riesgo reputacional.

La distribución de quejas por entidad evidencia una alta concentración en Fiduciaria La Previsora (48,99%), que se posiciona como la entidad con mayor número de quejas, al concentrar cerca de la mitad del total registrado entre las fiduciarias analizadas en el periodo de 2023 e inicios de 2025.

Figura 15

Quejas recibidas por entidad



Nota. Elaboración propia a partir del tablero desarrollado en Power BI para el análisis del riesgo reputacional.

No obstante, este resultado debe interpretarse con cautela, pues el volumen absoluto de quejas no controla por tamaño de la entidad ni por activos administrados. En consecuencia, una evaluación más robusta requeriría un indicador normalizado (quejas/AUM o quejas/número de clientes).

Figura 16

Tipo de quejas recibidas



Nota. Elaboración propia a partir del tablero desarrollado en Power BI para el análisis del riesgo reputacional.

El análisis temporal evidencia que la mayor concentración de quejas se presenta durante el año 2024, con aproximadamente 11,7 mil registros, seguido por 2023 con cerca de 8 mil casos. Para 2025, se observa una disminución significativa hasta aproximadamente 2,5 mil quejas, lo cual podría interpretarse como una tendencia de reducción en la cantidad de reclamaciones o, alternatively, como un periodo aún incompleto de registro de información.

El análisis de la clasificación de las reclamaciones permite identificar con mayor precisión los principales focos de inconformidad de los usuarios.

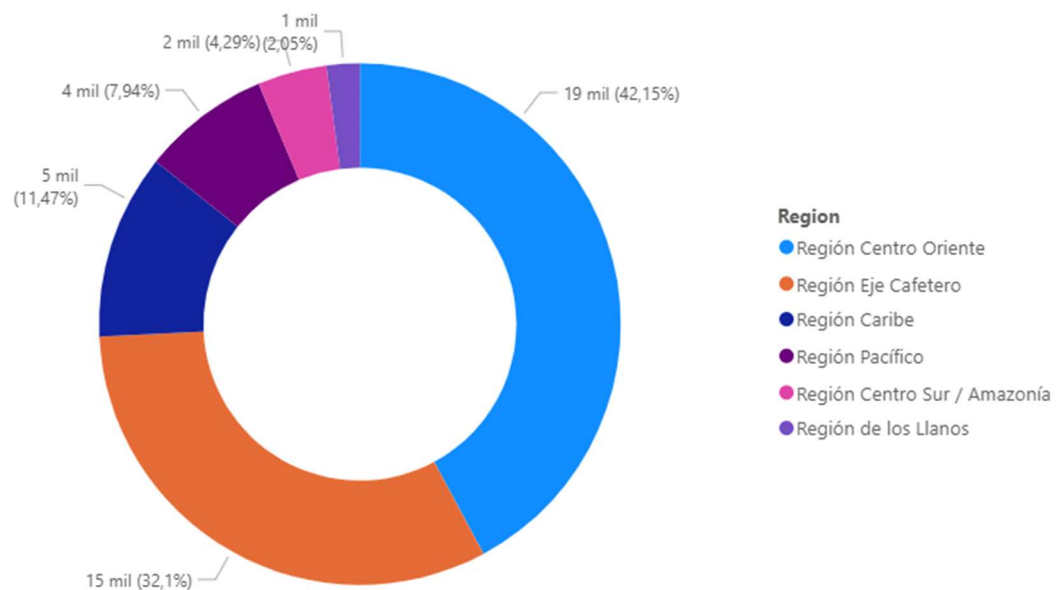
Los resultados muestran que la categoría “Otros motivos y casos especiales” concentra el mayor volumen de registros, con aproximadamente 14 mil quejas, representando más de la mitad del total.

En segundo lugar, se ubican las quejas relacionadas con aportes, prestaciones y pagos pensionales, con aproximadamente 4 mil registros. Este tipo de reclamaciones suele estar asociado a retrasos en pagos, inconsistencias en liquidaciones o dificultades en la gestión de trámites, por la naturaleza de los fallos relacionados en las fiduciarias.

El análisis territorial de las reclamaciones permite identificar la distribución regional de los casos reportados.

Figura 17

Quejas recibidas por región



Nota. Elaboración propia a partir del tablero desarrollado en Power BI para el análisis del riesgo reputacional.

Los resultados muestran que la Región Centro Oriente concentra aproximadamente 8 mil quejas (35,18%), constituyéndose como la zona con mayor volumen de reclamaciones. Esta concentración puede explicarse por la mayor densidad poblacional

de esta región y por la concentración de funcionarios del sector educativo, quienes constituyen una parte importante de los beneficiarios del FOMAG.

En segundo lugar, se encuentra la Región Caribe, con aproximadamente 5 mil quejas (20,99%), seguida por la Región Eje Cafetero, con cerca de 4 mil casos (19,29%).

Las regiones Pacífico y Centro Sur presentan niveles intermedios de reclamaciones, con aproximadamente 3 mil y 2 mil registros respectivamente, mientras que la Región de los Llanos muestra el menor volumen de casos.

Este patrón territorial sugiere que la distribución de las quejas sigue, en gran medida, la concentración geográfica de los beneficiarios del sistema, aunque también podría reflejar diferencias regionales en el acceso a canales de reclamación o en la eficiencia de los procesos administrativos.

Resultados del análisis financiero fiduciario (2023–2025)

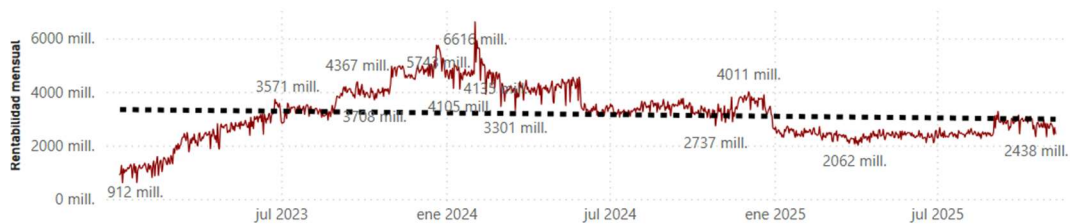
El análisis de la rentabilidad mensual consolidada del sector fiduciario para el período 2023–2025, calculada como la diferencia entre los ingresos y gastos de los Fondos de Inversión Colectiva de las 15 fiduciarias analizadas, muestra tres fases claramente diferenciadas. Durante 2023 se registra una tendencia creciente, partiendo de 912 millones de pesos en enero y escalando progresivamente hasta valores cercanos a los 3.571 millones hacia mediados del año, con un promedio histórico del período ubicado alrededor de los 3.300 millones mensuales.

Entre finales de 2023 y la primera mitad de 2024, la rentabilidad consolidada alcanza su punto máximo con 6.616 millones de pesos, reflejando condiciones favorables en la valoración de los activos que componen los portafolios del sector. A partir de mediados de 2024 se observa una corrección sostenida, descendiendo de 4.105 millones a 3.301

millones, y continuando su ajuste hasta cerrar el período en 2.438 millones hacia finales de 2025. Desde el punto de vista reputacional, la volatilidad en los rendimientos del sector constituye un factor de atención, dado que el desempeño financiero de los fondos influye directamente en la percepción y confianza de los inversionistas.

Figura 18

Rentabilidad mensual de las 15 Fiducias entre el 2023-2025

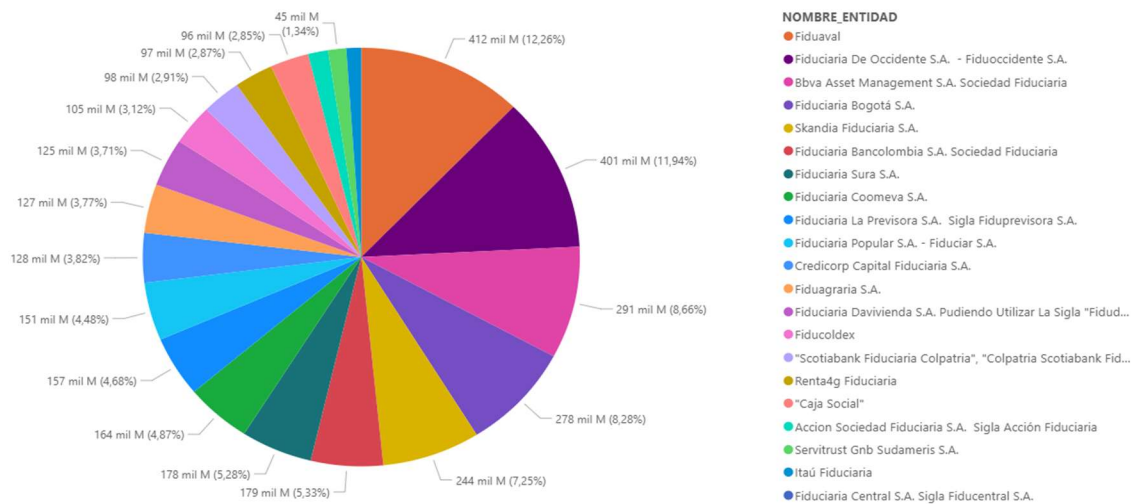


Nota. Elaboración propia a partir del tablero desarrollado en Power BI para el análisis del riesgo reputacional.

La distribución de la rentabilidad anual acumulada muestra liderazgo de Fiduaval (12.26%), seguida por Fiduciaria de Occidente (11.94%) y BBVA Asset Management (8.66%). A diferencia de la concentración observada en quejas, la rentabilidad se encuentra más distribuida.

Figura 19

Rentabilidad anual por entidad



Nota. Elaboración propia a partir del tablero desarrollado en Power BI para el análisis del riesgo reputacional.

Un hallazgo relevante es que las entidades con mayor participación en rentabilidad no necesariamente coinciden con aquellas que concentran mayor volumen de quejas, lo cual sugiere independencia parcial entre desempeño financiero y conflictividad reputacional.

Frente a los resultados de Fiduprevisora, el análisis financiero del periodo 2023–2025 permite observar la evolución del número de inversionistas asociados a los productos fiduciarios administrados por Fiduprevisora.

Figura 20

Cantidad de inversionistas Fiduprevisora S.A. 2023-2025



Nota. Elaboración propia a partir del tablero desarrollado en Power BI para el análisis del riesgo reputacional.

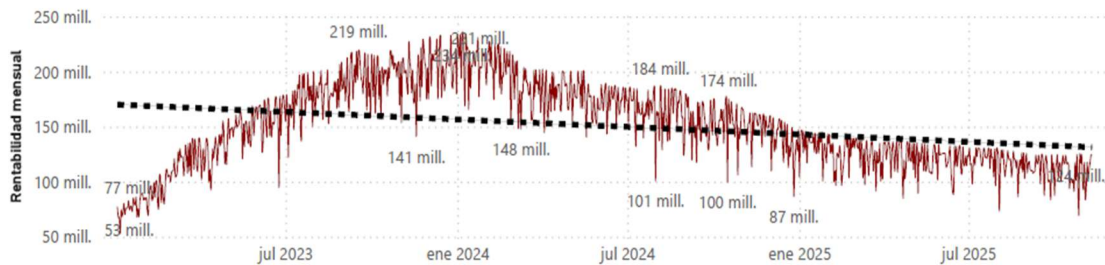
Los resultados evidencian una tendencia creciente en el número de inversionistas, pasando de aproximadamente 1.646 inversionistas a comienzos de 2023 a cerca de 1.807 inversionistas hacia finales de 2025.

Esta evolución indica un crecimiento moderado pero sustancial en la base de clientes o participantes en los productos fiduciarios administrados, lo cual puede interpretarse como una señal positiva desde la perspectiva de confianza institucional.

El análisis de la rentabilidad mensual muestra un comportamiento relativamente volátil durante el periodo analizado.

Figura 21

Rentabilidad mensual



Nota. Elaboración propia a partir del tablero desarrollado en Power BI para el análisis del riesgo reputacional.

Durante 2023 y comienzos de 2024, la rentabilidad presenta una tendencia creciente, alcanzando valores cercanos a 231 millones entre enero y febrero del 2024 en el punto máximo registrado. Sin embargo, a partir de mediados de 2024 se observa una tendencia descendente, con niveles cercanos a 100 millones mensuales hacia el año 2025.

Esta evolución sugiere un ciclo de crecimiento seguido por un periodo de ajuste, lo cual puede estar asociado a factores macroeconómicos como cambios en tasas de interés, condiciones del mercado financiero o modificaciones regulatorias que afectan el rendimiento de los portafolios fiduciarios.

Desde el punto de vista reputacional, la rentabilidad de los productos financieros podría constituir un elemento clave en la percepción de los usuarios, ya que el desempeño financiero suele influir directamente en el nivel de satisfacción de los inversionistas.

Análisis descriptivo comparativo de quejas y rentabilidad

Con el propósito de explorar si existe alguna asociación estadística entre el volumen de quejas y la rentabilidad mensual del sector fiduciario, se estimaron los coeficientes de correlación de Pearson y Spearman sobre una serie de 28 períodos mensuales comprendidos entre enero de 2023 y abril de 2025, tanto para el consolidado del sector fiduciario como para Fiduprevisora S.A. de manera específica. Para el sector en su conjunto, los resultados arrojaron un Pearson $r = -0.085$ ($p = 0.666$) y un Spearman $\rho = -0.233$ ($p = 0.232$), mientras que para Fiduprevisora S.A. los valores fueron Pearson $r = 0.116$ ($p = 0.556$) y Spearman $\rho = 0.121$ ($p = 0.540$). (Anexo L)

En ambos casos los valores p superan el umbral de significancia de 0.05, por lo que no es posible establecer una relación estadísticamente significativa entre el volumen de quejas y la rentabilidad mensual en el período analizado. Sin embargo, es importante precisar que esta ausencia de correlación no debe interpretarse como evidencia concluyente de independencia entre ambas variables. Los coeficientes de Pearson y Spearman únicamente capturan asociaciones lineales entre dos variables, y con apenas 28 observaciones mensuales la potencia estadística de estas pruebas es limitada, lo que reduce la credibilidad de cualquier resultado obtenido, ya sea significativo o no.

Desde una perspectiva analítica más amplia, la rentabilidad de los Fondos de Inversión Colectiva es una variable de naturaleza multifactorial, determinada principalmente por las características del fondo, las condiciones del mercado financiero, las decisiones de política monetaria y otros factores macroeconómicos, como se menciona en Ferreira et al. (2013), en un estudio sobre 10.568 fondos de inversión en 27 países. Pretender explicar o correlacionar las variaciones en rentabilidad únicamente a partir del volumen de quejas, sin incorporar estas variables de contexto, resultaría en un

análisis insuficiente e incompleto. En consecuencia, los análisis presentados en las figuras de Número de quejas y rentabilidad deben leerse como una descripción del comportamiento conjunto de ambas variables en el tiempo, sin que esto implique una relación causal ni una correlación analíticamente robusta entre ellas.

Figura 22

Líneas de tiempos rendimiento y quejas recibidas 16 Fiduciarias

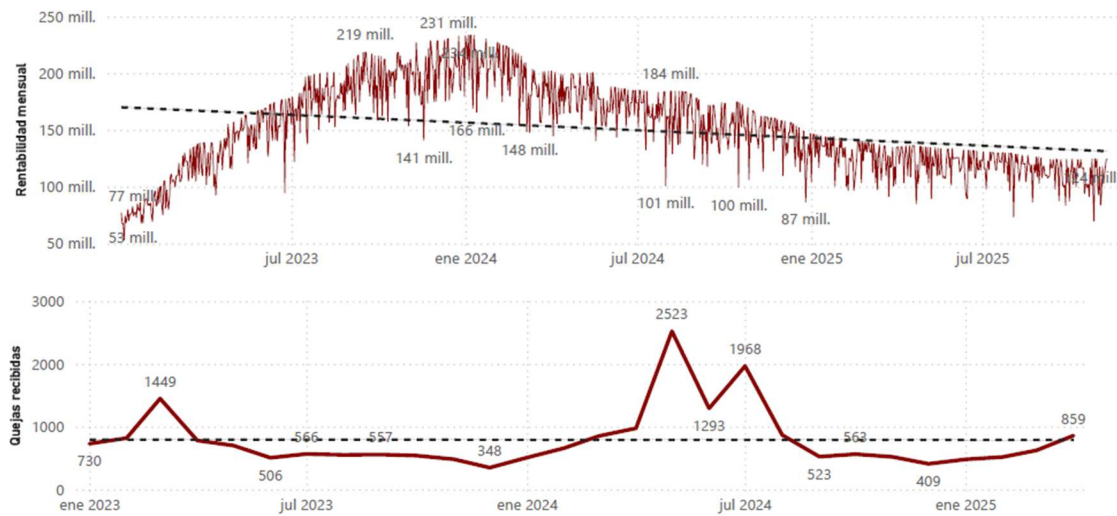


Nota. Elaboración propia a partir del tablero desarrollado en Power BI para el análisis del riesgo reputacional.

Estos resultados son consistentes con lo observado en el análisis descriptivo previo y refuerzan la conclusión de que el volumen de quejas en el sector fiduciario colombiano no está determinado de manera sistemática por el desempeño financiero de los fondos.

Figura 23

Líneas de tiempo de rendimientos y quejas recibidas Fiduprevisora



Nota. Elaboración propia a partir del tablero desarrollado en Power BI para el análisis del riesgo reputacional.

Los resultados muestran que los picos de quejas ocurren durante 2024, alcanzando valores cercanos a 2.523 reclamaciones en el punto más alto (Mayo de 2024), este pico obedece a la problemática asociada al FOMAG generando las quejas 2100 quejas interpuestas a Fiduprevisora para este mes.

Posteriormente, a medida que la rentabilidad continúa disminuyendo durante 2025, el número de quejas presenta un comportamiento fluctuante, con valores entre 409 y 859 registros mensuales.

Los resultados presentados describen el comportamiento temporal de ambas variables durante el período analizado. No obstante, establecer una relación entre el desempeño financiero y el nivel de quejas requeriría incorporar variables macroeconómicas adicionales, un horizonte temporal más amplio y modelos econométricos multivariados que permitan aislar el efecto de cada factor. En ese sentido, los análisis aquí presentados

constituyen un punto de partida descriptivo, no una conclusión sobre la relación entre ambas variables

Análisis de resultados del monitoreo reputacional (datos sintéticos)

El análisis del tablero de reputación digital construido para Fiduprevisora S.A. permitió simular el comportamiento de indicadores reputacionales a partir de un conjunto de 1.000 menciones digitales generadas de forma sintética, distribuidas entre diferentes plataformas, categorías temáticas y niveles de intensidad. Este ejercicio permitió evaluar el funcionamiento de un sistema de monitoreo reputacional basado en técnicas de análisis de sentimiento y categorización temática de comentarios.

Figura 24

Menciones digitales en diferentes plataformas

Total menciones medios	Sentimiento Neto (%)	Tasa de Negatividad (%)	Alertas Críticas
1000	-15	40	265

Nota. Elaboración propia a partir del tablero desarrollado en Power BI para el análisis del riesgo reputacional.

Figura 25

Menciones negativas con mayor relevancia

Comentarios negativos con mayor relevancia		
Medio	Categoría Tema	Comentario
Facebook	Comisiones y Tarifas	Decepcionado con la gestión de mi fondo por Fiduprevisora
Instagram	Comisiones y Tarifas	Decepcionado con la gestión de mi fondo por Fiduprevisora
Foros Financieros	Comisiones y Tarifas	Fiduprevisora cambió las condiciones sin previo aviso
Facebook	Comisiones y Tarifas	Fiduprevisora no cumplió con lo prometido en rentabilidad
Semana	Comisiones y Tarifas	Fiduprevisora no cumplió con lo prometido en rentabilidad
X (Twitter)	Comisiones y Tarifas	Fiduprevisora no es transparente con sus costos ocultos
Google Reviews	Comisiones y Tarifas	Fiduprevisora no me da confianza como financiera
LinkedIn	Comisiones y Tarifas	Fiduprevisora no me da confianza como financiera
Facebook	Comisiones y Tarifas	Fiduprevisora no resuelve las quejas de sus clientes
Google Reviews	Comisiones y Tarifas	Fiduprevisora no resuelve las quejas de sus clientes
X (Twitter)	Comisiones y Tarifas	La app de Fiduprevisora no funciona bien, muy frustrante
LinkedIn	Comisiones y Tarifas	La plataforma digital de Fiduprevisora siempre tiene falla:
Valora Analitik	Comisiones y Tarifas	La rentabilidad de mi fondo con Fiduprevisora ha sido decepcionante

Nota. Elaboración propia a partir del tablero desarrollado en Power BI para el análisis del riesgo reputacional.

El primer conjunto de indicadores sintéticos muestra una visión agregada del comportamiento reputacional en el escenario simulado. El tablero reporta un total de 1.000 menciones analizadas, de las cuales el sentimiento neto se ubica en -15 %, lo que indica que, en términos agregados, la proporción de comentarios negativos supera ligeramente a la de comentarios positivos.

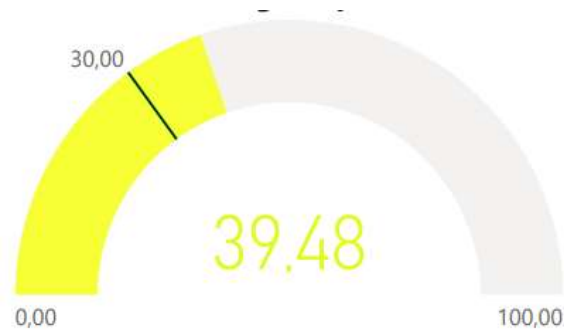
De forma consistente con este resultado, la tasa de negatividad alcanza el 40 %, mientras que el resto de los comentarios se distribuyen entre percepciones neutras y positivas. Esta distribución evidencia un escenario reputacional moderadamente desfavorable, en el cual la conversación digital presenta un volumen relevante de críticas, aunque no necesariamente dominante.

Adicionalmente, el prototipo de tablero identifica 265 alertas críticas, indicador que representa menciones clasificadas con mayor intensidad negativa o con potencial de divulgación en redes. Este resultado sugiere que una parte significativa de los comentarios negativos podría requerir atención prioritaria por parte de la organización, especialmente en escenarios reales donde la viralización de contenidos puede afectar la percepción pública. (Alerta temprana)

Con base en estos indicadores, el modelo calcula un Índice de Riesgo Reputacional (IRR) obteniendo un valor de 39.35 lo que resulta en un escenario intermedio. Este índice presenta diferentes variables del sistema como volumen de menciones negativas, intensidad de comentarios y nivel de viralidad con el objetivo de ofrecer una medida integrada del estado reputacional de la organización.

Figura 26

Índice de riesgo reputacional

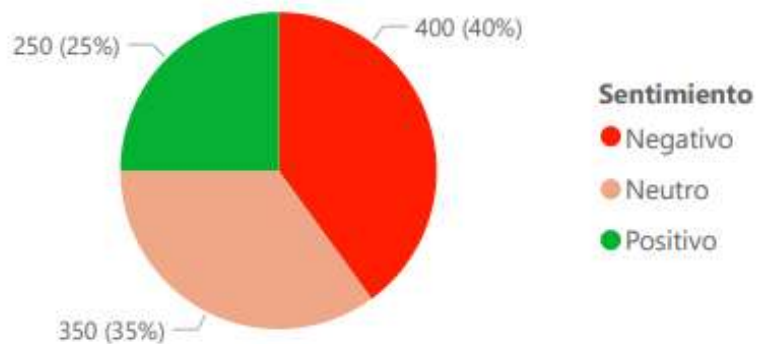


Nota. Elaboración propia a partir del tablero desarrollado en Power BI para el análisis del riesgo reputacional.

El análisis de la distribución de sentimientos muestra que los comentarios se reparten de la siguiente manera:

Figura 27

Clasificación de los sentimientos percibidos en las menciones



Nota. Elaboración propia a partir del tablero desarrollado en Power BI para el análisis del riesgo reputacional.

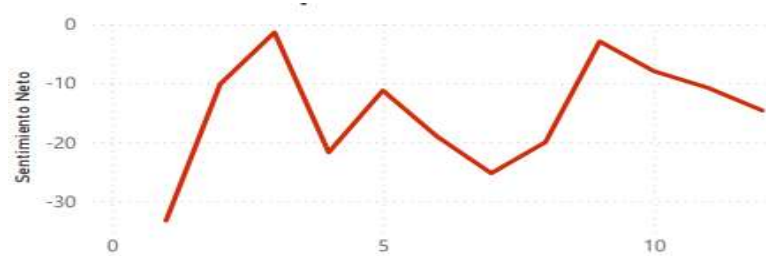
Esta estructura refleja un escenario en el que las opiniones críticas predominan sobre las favorables, aunque una proporción importante de comentarios se mantiene en una posición neutral. En contextos reales de monitoreo reputacional, este tipo de distribución

suele interpretarse como una señal de advertencia temprana, dado que la presencia significativa de comentarios negativos puede amplificarse si no se gestiona adecuadamente la comunicación institucional.

La línea temporal del Índice de Sentimiento Reputacional (ISR) muestra variaciones a lo largo del periodo analizado, con episodios en los que el sentimiento se vuelve más negativo y otros en los que se observa cierta recuperación. Este comportamiento sugiere que la percepción digital puede ser altamente dinámica y sensible a eventos específicos, noticias o experiencias de usuarios.

Figura 28

Índice de sentimiento reputacional

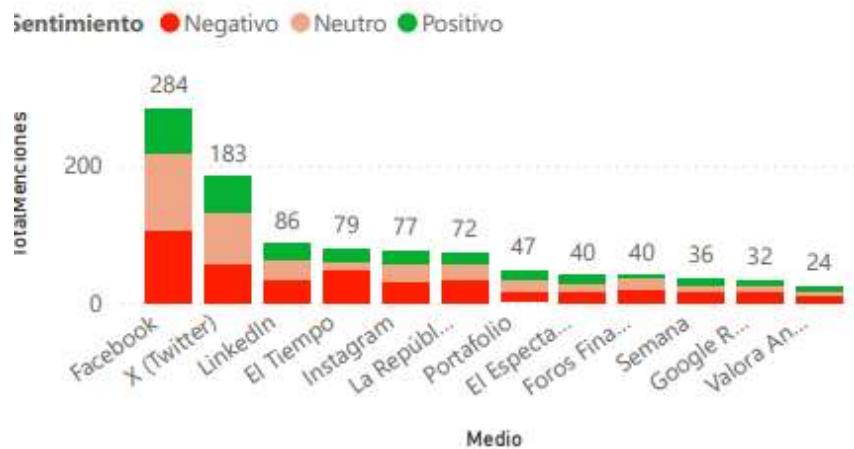


Nota. Elaboración propia a partir del tablero desarrollado en Power BI para el análisis del riesgo reputacional.

El análisis por medio digital evidencia que plataformas como Facebook, X (Twitter) e Instagram concentran el mayor número de menciones, seguidas por espacios especializados como foros financieros y plataformas de evaluación de servicios. Este patrón refleja el rol predominante de las redes sociales como espacios de interacción entre usuarios y entidades financieras.

Figura 29

Menciones por medio y sentimiento percibido



Nota. Elaboración propia a partir del tablero desarrollado en Power BI para el análisis del riesgo reputacional.

En particular, Facebook y X presentan una proporción relevante de comentarios negativos, lo cual podría explicarse por la naturaleza pública e inmediata de estas plataformas, donde los usuarios suelen expresar inconformidades relacionadas con la prestación de servicios o experiencias individuales con productos financieros.

Este tipo de análisis permite identificar cuáles canales digitales deberían priorizarse dentro de una estrategia de monitoreo reputacional, dado que no todas las plataformas generan el mismo volumen ni tipo de conversación.

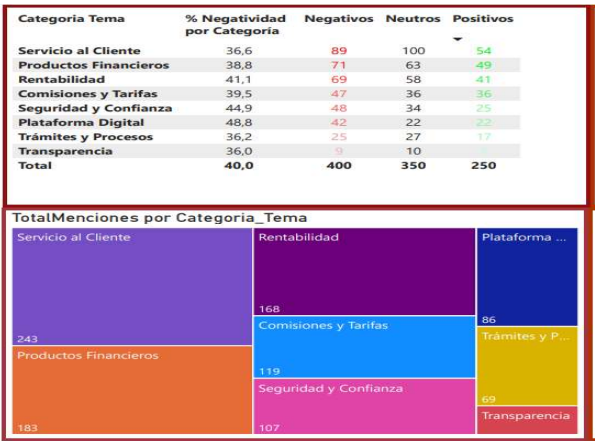
El análisis por categoría temática permite identificar los temas que concentran mayor volumen de conversación en el escenario simulado. Los resultados muestran que las categorías con mayor número de menciones son:

- Servicio al cliente
- Productos financieros

- Rentabilidad
- Comisiones y tarifas

Figura 30

Menciones por categoría



Nota. Elaboración propia a partir del tablero desarrollado en Power BI para el análisis del riesgo reputacional.

En particular, la categoría servicio al cliente aparece como la más problemática dentro del modelo, tanto por el volumen de menciones como por su proporción de comentarios negativos. Este resultado es consistente con estudios sobre reputación en servicios financieros, donde la experiencia de atención al usuario suele ser uno de los factores más influyentes en la percepción pública.

Por su parte, las categorías relacionadas con rentabilidad y comisiones también presentan niveles altos de negatividad. En los comentarios analizados se identifican preocupaciones relacionadas con el rendimiento de los productos financieros, cambios en condiciones contractuales y percepción de costos elevados.

Figura 31

Menciones en plataformas digitales

Comentario	Prioridad Alerta	Tiempo Respuesta Sugerido (días)
Atención al cliente de primera en Fiduprevisor, resolvieron todas mis dudas	Baja	24
Aún no tengo suficiente experiencia con Fiduprevisor para opinar	Baja	24
Comparando Fiduprevisor con otras opciones del mercado	Baja	24
Considerando diversas opciones, incluyendo Fiduprevisor	Baja	24
Decepcionado con la gestión de mi fondo por Fiduprevisor	MEDIA	12
El asesor de Fiduprevisor me dio información incorrecta	MEDIA	12
Estoy evaluando si continuar con Fiduprevisor o cambiar	Baja	24
Excelente experiencia invirtiendo con Fiduprevisor	Baja	24
Excelente servicio de Fiduprevisor, muy profesionales y confiables	Baja	24
Fiduprevisor cambió las condiciones sin previo aviso	MEDIA	12
Fiduprevisor cuenta con los mejores asesores del mercado	Baja	24
Fiduprevisor cumple con lo básico, nada excepcional	Baja	24
Fiduprevisor cumple con los requisitos regulatorios	Baja	24

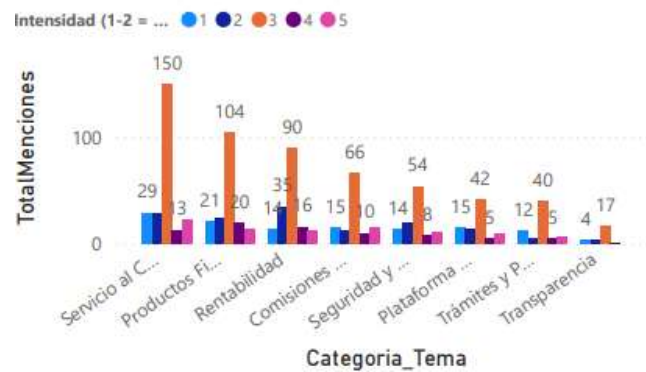
Nota. Elaboración propia a partir del tablero desarrollado en Power BI para el análisis del riesgo reputacional.

Asimismo, el tablero muestra menciones vinculadas con plataforma digital, seguridad y confianza, lo que evidencia que la experiencia tecnológica y la transparencia en la gestión de la información también influyen en la reputación institucional.

Otro aspecto relevante del modelo es la medición de la intensidad de los comentarios, clasificada en una escala de 1 a 5. Este indicador permite identificar no solo la orientación del comentario (positivo o negativo), sino también el nivel de impacto potencial que podría tener dentro de la conversación digital.

Figura 32

Menciones por tema e intensidad



Nota. Elaboración propia a partir del tablero desarrollado en Power BI para el análisis del riesgo reputacional.

Los resultados muestran que varias categorías concentran menciones de intensidad media y alta, especialmente en temas relacionados con servicio al cliente y productos financieros. Esto sugiere que ciertos comentarios podrían tener mayor capacidad de viralización o de influencia en la percepción de otros usuarios.

El tablero también calcula un indicador de viralidad negativa de 52,79, lo cual representa el potencial de amplificación de contenidos críticos dentro del ecosistema digital. En un escenario real, este tipo de métrica sería particularmente útil para activar alertas tempranas y priorizar la gestión de crisis comunicacionales.

Figura 33

Cantidad de categorías de temáticas y cálculo de menciones negativas

Cantidad de categorías
8
Viralidad Negativa
52,79
Categoría más problemática
Servicio al Cliente

Nota. Elaboración propia a partir del tablero desarrollado en Power BI para el análisis del riesgo reputacional.

A pesar de que el ejercicio se basa en datos sintéticos, el análisis demuestra la viabilidad de construir un sistema de monitoreo reputacional basado en analítica de datos. El tablero desarrollado permite integrar múltiples dimensiones del riesgo reputacional volumen de conversación, sentimiento, intensidad, temática y viralidad en un mismo entorno de visualización.

Esto facilita la identificación de patrones de conversación, la priorización de temas críticos y el seguimiento temporal de la percepción pública. En un contexto institucional real, este tipo de herramientas podría integrarse a los sistemas de gestión de riesgo de la organización para fortalecer la toma de decisiones estratégicas.

En este sentido, el modelo propuesto constituye un prototipo funcional que podría ser implementado por Fiduprevisora S.A. mediante la incorporación de datos reales provenientes de redes sociales, medios digitales y plataformas de opinión de usuarios, información que es extraída actualmente por el proveedor SOC según resultados de las entrevistas realizadas. La actualización periódica de estas matrices permitiría convertir el

tablero en una herramienta permanente de monitoreo reputacional y gestión preventiva de riesgos.

Resultados de la Solución

Los hallazgos relacionados con el trabajo de datos

- Los conjuntos de datos relacionados con las quejas interpuestas ante las entidades vigiladas y ante la Superintendencia Financiera aportaron contexto general sobre la dinámica del sector, pero la fuente de Smartsupervision fue la que ofreció mayor valor analítico, debido a su mayor nivel de detalle en variables como instancia de recepción, motivo, producto y ubicación geográfica
- Las quejas se concentraban principalmente en algunos productos fiduciarios específicos y que existía una dispersión importante en los textos de motivo, lo que hacía poco útil trabajar la variable original sin una reducción previa.
- El uso de Modelos de PNL pre entrenados como BERTopic con embeddings multilingües, permitió detectar grupos semánticos de motivos y reducir la heterogeneidad de los textos. Como resultado, los motivos fueron reorganizados en categorías más manejables y comparables, que luego se transformaron en variables cuantificables por entidad y periodo.
- En el conjunto de datos de sanciones se filtraron únicamente los registros de naturaleza institucional. Esta depuración dejó un conjunto de sanciones menos voluminoso que el de quejas, pero con mayor peso reputacional por tratarse de hechos formales emitidos por el supervisor.
- Los resultados mostraron una clara predominancia de las multas, que representaron cerca del 86,5 % de los casos institucionales analizados, mientras que las amonestaciones tuvieron una participación mucho menor.
- También se observó una concentración temática importante en el grupo relacionado con cumplimiento normativo, supervisión y gobierno corporativo,

seguido por categorías asociadas a protección al consumidor y condiciones económicas.

- El tratamiento de la información de fondos de inversión colectiva permitió transformar una base operativa y financiera de alta granularidad en indicadores mensuales por entidad.
- El resultado más relevante con la fuente de FICs fue la construcción de una base financiera que no solo describía el desempeño de los FIC, sino que además aportó el insumo para definir la variable de respuesta del ejercicio analítico. En particular, el número de inversionistas se convirtió en la referencia para construir las banderas de disminución futura, utilizadas posteriormente como aproximación al impacto reputacional.
- Sobre conjunto de datos de noticias después de aplicar los dos componentes de PLN, permitió transformar un conjunto amplio de textos en variables agregadas por medio, sentimiento y tema detectado.
- El principal resultado de esta fase fue la construcción de una señal del entorno reputacional, útil para observar cómo circula públicamente la información sobre el sector y cómo varía su tono a lo largo del tiempo.
- Después del trabajo de los conjuntos de datos se obtuvo una base consolidada de 756 observaciones, correspondiente a 16 entidades observadas durante 28 meses. Este conjunto final conservó tanto los periodos con eventos como los meses sin registro en alguna fuente, evitando sesgos de selección por ausencia de datos.
- En la revisión de matrices de correlación mostró que varias variables derivadas de quejas y de agrupaciones territoriales y temáticas presentaban asociaciones elevadas entre sí. Esto era esperable, dado que provenían de una misma fuente y de transformaciones relacionadas. Más que invalidar la base, este hallazgo mostró

que la etapa posterior debía considerar mecanismos de reducción o selección de variables.

- El resultado de esta fase de validación del evento fue, por tanto, una validación preliminar de la consistencia de la estructura analítica y una primera evidencia de que el problema podía abordarse como un ejercicio de alerta temprana, siempre que se controle la redundancia entre variables.

Los hallazgos obtenidos que parten de la fase de visualización

Permiten identificar varios elementos relevantes para la gestión del riesgo reputacional en Fiduprevisora.

En primer lugar, el volumen significativo de quejas registradas indica que la entidad enfrenta un nivel elevado de exposición a interacciones críticas con los usuarios, lo cual requiere fortalecer los mecanismos de monitoreo y respuesta institucional.

En segundo lugar, la concentración de reclamaciones en categorías relacionadas con prestaciones, condiciones contractuales y operación de productos financieros sugiere que los principales riesgos reputacionales se originan en los procesos operativos y administrativos.

El análisis territorial evidencia la necesidad de implementar estrategias diferenciadas de atención al usuario en las regiones con mayor concentración de reclamaciones.

En conjunto, estos resultados demuestran la utilidad de integrar herramientas de análisis de datos, visualización interactiva y monitoreo reputacional para apoyar la toma de decisiones estratégicas en entidades fiduciarias que administran recursos públicos de alta sensibilidad social.

Frente al prototipo diseñado mediante Power BI, se estructuró siguiendo una secuencia lógica de análisis, que responde a una narrativa del riesgo:

1. **Estado general de la salud reputacional:** representado mediante el Score de Salud Reputacional, indicador sintético en escala 0–100 que permite una lectura inmediata del estado global.
2. **Nivel de riesgo actual:** medido a través del Índice de Riesgo Reputacional (IRR), construido como indicador compuesto ponderado.
3. **Drivers del riesgo:** desagregación en tasa de negatividad, intensidad del sentimiento y viralidad negativa.
4. **Tendencias temporales:** análisis de variación mensual y promedio móvil de siete días para identificar patrones sostenidos.
5. **Sistema de priorización de alertas:** clasificación automática en niveles crítico, alto, medio o bajo, con tiempos sugeridos de respuesta.

Esta arquitectura responde a un modelo de análisis secuencial: contexto - diagnóstico - causalidad - tendencia - acción.

Construcción de indicadores

1. Métricas básicas de conteo

El total de menciones constituye un denominador para todas las proporciones, alineado con el concepto de Share of Voice (Keller & Lehmann, 2006). Su variación permite detectar picos asociados a crisis o eventos relevantes.

2. Clasificación de sentimiento

La categorización en positivo, negativo y neutro se fundamenta en el modelo de valencia afectiva (Russell, 1980) y en la teoría de asimetría negativa (Baumeister et al., 2001), que sostiene que los eventos negativos generan mayor impacto psicológico que los positivos.

3. Sentimiento Neto

El Sentimiento Neto, análogo al Net Promoter Score (Reichheld, 2003) se calculó como:

$$(P - N) / \text{Total} \times 100$$

Este indicador permite evaluar el balance general de percepción pública.

4. Tasa de Negatividad

Definida como el porcentaje de menciones negativas sobre el total, funciona como indicador de alerta temprana (Kaplan & Mikes, 2012). Se establecieron umbrales de interpretación (normal, precaución, alerta, crisis) con base en literatura de comunicación de crisis (Coombs, 2007).

5. Índice de Riesgo Reputacional (IRR)

El IRR se construyó como modelo compuesto ponderado siguiendo la estructura de índices sintéticos aplicados a la medición cuantitativa del riesgo reputacional en instituciones financieras:

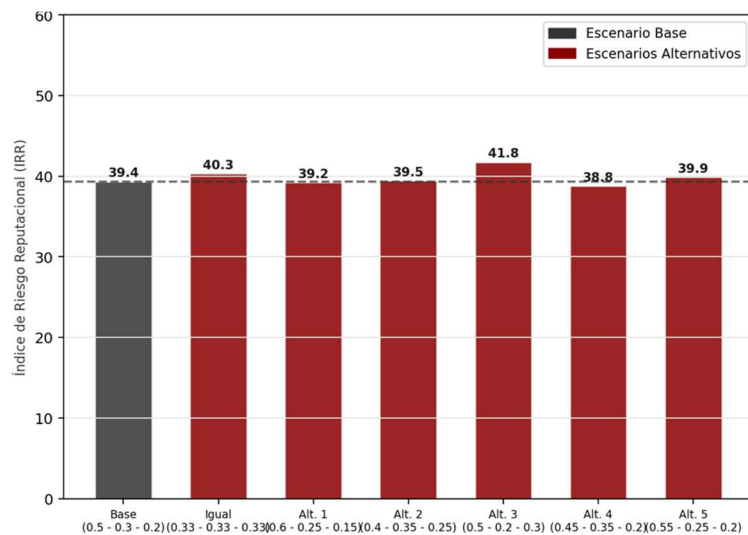
$$\text{Índice de Riesgo} = (\text{Tasa Negativa} \times 0.5) + (\text{Intensidad} \times 0.3) + (\text{Viralidad Negativa} \times 0.2)$$

La ponderación 50-30-20 asigna el mayor peso a la tasa de negatividad, seguida de la intensidad del sentimiento y la viralidad negativa. Esta distribución se fundamenta en dos elementos. Primero, en el principio de asimetría negativa documentado por Baumeister et al. (2001), según el cual los eventos negativos generan un impacto psicológico y reputacional proporcionalmente mayor que los positivos, lo que justifica que el volumen agregado de percepciones negativas sea el componente de mayor peso en el índice. Segundo, en la práctica reconocida en la literatura sobre índices cuantitativos de riesgo reputacional en instituciones financieras, donde los pesos se definen en función del modelo de negocio y el contexto institucional específico, sin que exista una ponderación universal estandarizada (Ciaponi et al., 2021).

Con el propósito de validar la estabilidad de esta elección, se realizó un análisis de sensibilidad evaluando seis esquemas alternativos de ponderación, siguiendo las recomendaciones metodológicas de la OCDE para la construcción y validación de índices compuestos (OECD Publishing., 2008). Los escenarios evaluados incluyeron ponderaciones iguales entre componentes (0.33-0.33-0.33), esquemas con mayor énfasis en la negatividad (0.60-0.25-0.15 y 0.55-0.25-0.20), esquemas con mayor peso en la intensidad (0.40-0.35-0.25 y 0.45-0.35-0.20) y una variación con mayor peso en la viralidad (0.50-0.20-0.30). Los resultados muestran que el IRR oscila entre 38.80 y 41.77 en todos los escenarios, frente al valor base de 39.35, lo que representa una variación máxima de 2.42 puntos sobre 100.

Figura 34

Análisis de Sensibilidad del IRR / Variaciones en la ponderación



Nota. Elaboración propia a partir del tablero desarrollado en Power BI para el análisis del riesgo reputacional.

6. Score de Salud Reputacional

Se calculó como:

$$\text{Score Salud} = 100 - (\text{Penalizaciones})$$

Este modelo inverso facilita la lectura ejecutiva, ya que un puntaje alto indica buena salud reputacional. La escala se dividió en cuatro categorías (Excelente, Bueno, Regular, Crítico), permitiendo comunicación intuitiva a la alta dirección.

7. Métricas temporales

La variación mensual y el promedio móvil de siete días permiten identificar tendencias sostenidas y reducir ruido estadístico, conforme a metodologías de análisis de series temporales y control estadístico de procesos.

La incorporación del storytelling analítico en la metodología responde a la necesidad de garantizar que los resultados del análisis no permanezcan en el plano descriptivo, sino que permitan definir acciones de mejora y decisiones estratégicas.

En consecuencia, el dashboard desarrollado no constituye únicamente un producto de visualización, sino un instrumento metodológico de gestión del riesgo, sustentado en marcos teóricos de reputación corporativa, análisis de sentimiento, gestión de riesgos y comunicación estratégica.

Para su implementación se han generado varias matrices en formato .xlsx, la actualización de estas matrices permitiría visualizar sus resultados en los tableros de PowerBI, para ello, Fiduprevisora analizará la periodicidad en la que pueden actualizar esta información y realizar un análisis de riesgo reputacional.

Finalmente, esta fase consolida la integración entre investigación académica y aplicación empresarial, asegurando coherencia entre diagnóstico, modelado y transferencia de resultados a la alta dirección.

Conclusiones

La presente consultoría permitió avanzar en tres frentes complementarios.

En primer lugar, se consolidó un repositorio analítico con información pública del sector fiduciario y una base sintética para el componente digital, lo que hizo posible estructurar una visión integrada del riesgo reputacional desde variables internas y externas.

En segundo lugar, se diseñó un esquema analítico que articuló datos abiertos, procesamiento de lenguaje natural, visualización estratégica y storytelling analítico para facilitar la interpretación de patrones y tendencias.

En tercer lugar, se analizó el comportamiento de las señales reputacionales y las variables financieras del sector de forma separada, particularmente a través de la evolución de las quejas, la rentabilidad y el número de inversionistas en Fondos de Inversión Colectiva. Este análisis descriptivo permitió identificar patrones temporales en cada variable de manera independiente, reconociendo que establecer relaciones causales entre señales reputacionales y desempeño financiero requiere la incorporación de variables macroeconómicas adicionales, horizontes temporales más amplios y modelos econométricos multivariados. En ese sentido, los resultados obtenidos sientan una base metodológica exploratoria que orienta el desarrollo futuro de sistemas de alerta temprana con mayor capacidad analítica y predictiva.

Uno de los aportes principales del trabajo radica en haber traducido un problema tradicionalmente abordado desde perspectivas cualitativas o reputacionales generales hacia una lógica analítica estructurada, apoyada en datos, variables y tableros de seguimiento. En este sentido, el estudio muestra que el riesgo reputacional puede abordarse como un fenómeno observable mediante señales de conversación pública, comportamiento de quejas y variaciones en indicadores del negocio, aun cuando la

evidencia obtenida en esta fase deba entenderse como exploratoria y de diseño metodológico. Más que demostrar un modelo predictivo terminado, el trabajo logra proponer una arquitectura analítica aplicable al contexto fiduciario colombiano y particularmente pertinente para Fiduprevisora S.A. por su exposición institucional, regulatoria y mediática.

Asimismo, el prototipo desarrollado en Power BI representa un resultado relevante de transferencia aplicada, porque convierte los hallazgos del diagnóstico y del modelado en un entorno de consulta ejecutiva orientado a la gestión. La integración de indicadores como sentimiento, negatividad, viralidad, intensidad de menciones, comportamiento de quejas y variables financieras permite construir una lectura más amplia del entorno reputacional y abre la posibilidad de fortalecer la toma de decisiones preventivas. No obstante, en su estado actual el prototipo debe entenderse como una herramienta preoperativa, útil para visualizar y organizar señales de riesgo, pero aún no como un sistema predictivo validado empíricamente en producción.

De igual forma, los resultados obtenidos permiten afirmar que la detección temprana, tal como fue conceptualizada en este trabajo, tiene viabilidad metodológica en dos sentidos: (i) el seguimiento de señales digitales previas a su formalización institucional y (ii) la construcción de variables postevento para relacionar señales reputacionales presentes con posibles efectos futuros sobre la base de clientes. Sin embargo, esta capacidad temprana aún no fue sometida a una validación predictiva formal de anticipación de alertas.

Finalmente, el estudio deja como conclusión de fondo que la gestión del riesgo reputacional en una fiduciaria como Fiduprevisora S.A. no puede limitarse a respuestas reactivas frente a crisis visibles, sino que requiere capacidades analíticas, criterios de priorización y mecanismos de monitoreo que permitan anticipar señales, contextualizarlas y transformarlas en decisiones. En esa medida, la principal contribución de la consultoría

no consiste en haber cerrado el problema del riesgo reputacional, sino en haber construido una base metodológica concreta para su observación, medición inicial y futura evolución hacia un sistema institucional de alerta temprana más robusto, automatizado y validado con datos reales.

Limitaciones

Aunque la consultoría permitió estructurar un prototipo analítico para el monitoreo del riesgo reputacional temprano en Fiduprevisora S.A. y avanzar en la integración de señales reputacionales, financieras y operativas, sus resultados deben interpretarse dentro de un conjunto de limitaciones metodológicas, de datos y de implementación que determinan el alcance de los hallazgos.

En primer lugar, el componente de monitoreo reputacional digital fue desarrollado y validado como un prototipo analítico con datos sintéticos, contruidos con fines metodológicos para simular escenarios de conversación pública. Aunque esta decisión permitió demostrar la lógica de funcionamiento del modelo y construir indicadores como el Índice de Riesgo Reputacional (IRR), el sentimiento neto, la tasa de negatividad y las alertas temáticas, también implica que los resultados de esta parte del estudio no pueden interpretarse como evidencia operativa real sobre el comportamiento reputacional de la entidad en medios y redes sociales. En consecuencia, la utilidad del prototipo en un entorno institucional real dependerá de la futura incorporación de datos observados provenientes de redes sociales, medios digitales y plataformas de opinión.

En segundo lugar, aunque las fuentes de información pública se ajustaron a una temporalidad para trabajar bajo una ventana de observación común entre 202301 y 202504, esta delimitación debe entenderse como una solución práctica/metodológica para homologar los datos disponibles y no como una garantía plena de comparabilidad entre todas las fuentes. La necesidad de alinear conjuntos con naturalezas, frecuencias y propósitos distintos reduce la posibilidad de realizar inferencias fuertes sobre relaciones causales entre variables reputacionales y financieras. Por ello, los cruces efectuados en esta consultoría deben leerse principalmente como un ejercicio de articulación analítica y

de identificación de patrones, más que como una demostración definitiva de causalidad entre eventos reputacionales y efectos económicos.

En tercer lugar, varias de las técnicas utilizadas en la fase cuantitativa tuvieron un alcance exploratorio. Esto aplica, por una parte, al uso de BERTopic para la agrupación temática de las PQRS, cuyo propósito fue apoyar la reducción semántica de los motivos de queja y facilitar una agrupación analíticamente útil. No obstante, en esta fase no se reportaron métricas globales de calidad del agrupamiento ni se desarrolló una validación formal con expertos del negocio, por lo que las categorías obtenidas deben interpretarse como agrupaciones exploratorias y no como una taxonomía definitiva de clasificación temática.

Por otra parte, en la validación del evento y en el análisis de relación entre variables construidas y la fuga de clientes, no se aplicaron técnicas de reducción dimensional ni de control de colinealidad, debido a que esta fase no tuvo como propósito construir un modelo predictivo final ni estimar el efecto independiente de cada variable. En ese sentido, las matrices de correlación y los atributos generados deben entenderse como instrumentos descriptivos para identificar asociaciones preliminares y no como evidencia concluyente de relaciones causales o efectos individuales robustos. Esta limitación es especialmente importante porque parte del marco conceptual menciona metodologías econométricas y de series de tiempo más exigentes, cuya implementación efectiva no hizo parte del alcance final de esta versión del trabajo.

En cuarto lugar, el estudio no incluyó una validación predictiva formal del prototipo. Aunque se definió conceptualmente la detección temprana y se construyeron variables postevento con horizontes de 2, 3, 6 y 12 meses, no se estimaron métricas de desempeño tales como precisión, recall, tasa de falsos positivos, sensibilidad o tiempo efectivo de anticipación de alertas dado que no se desarrollaron modelos estadísticos para la predicción de estas. Por esta razón, el trabajo no permite afirmar todavía que el

sistema opere como un modelo predictivo validado en sentido estricto; más bien, ofrece una base metodológica para evolucionar hacia ese objetivo en futuras fases, una vez se disponga de datos reales, etiquetas de evento y procedimientos de evaluación temporal más robustos.

En quinto lugar, la implementación planteada conserva una restricción operativa importante, ya que el funcionamiento del dashboard depende de matrices en formato de archivos planos que deben ser actualizadas periódicamente para alimentar los tableros en Power BI. Esto significa que, en su estado actual, el prototipo no opera todavía como una solución automatizada de monitoreo continuo, sino como una herramienta preoperativa cuya sostenibilidad depende de procesos de actualización, periodicidad y gobernanza de datos que aún deben ser definidos por la entidad. En consecuencia, su adopción institucional requerirá una fase posterior de automatización e integración con flujos reales de extracción, transformación y carga de información.

Finalmente, debe señalarse que el alcance de la consultoría fue principalmente diagnóstico y de diseño analítico aplicado, por lo cual sus resultados ofrecen una aproximación útil para estructurar un sistema de alerta temprana, pero no constituyen todavía la validación definitiva de un modelo operativo en producción. En ese sentido, los hallazgos del estudio deben interpretarse como una base metodológica para fortalecer la gestión del riesgo reputacional en Fiduprevisora S.A., más que como una medición cerrada, exhaustiva o plenamente generalizable del fenómeno.

Recomendaciones

Como primera recomendación, se sugiere que Fiduprevisora S.A. avance hacia la implementación gradual de un esquema formal de monitoreo reputacional que no dependa exclusivamente de percepciones internas o de respuestas reactivas ante eventos ya materializados. Para ello, conviene institucionalizar un proceso periódico de seguimiento que articule las dimensiones ya trabajadas en esta consultoría: quejas, sanciones, comportamiento financiero, menciones digitales y análisis temático. Esta integración permitiría consolidar una lectura más temprana del riesgo y fortalecer la coordinación entre las áreas de riesgo, comunicaciones, servicio al cliente y alta dirección.

En segundo lugar, se recomienda reemplazar progresivamente el uso de datos sintéticos por datos reales provenientes de redes sociales, medios digitales, plataformas de opinión y, cuando sea viable, otras fuentes externas relevantes para el negocio fiduciario. El documento ya reconoce de la existencia del proveedor externo que le dispone al SOC la información extraída del entorno digital, por lo que una siguiente fase consistiría en integrar dichas fuentes al tablero y definir una periodicidad de actualización consistente con la dinámica reputacional de la entidad. Este paso es indispensable para convertir el prototipo actual en una herramienta operativa con mayor validez externa.

En tercer lugar, se recomienda que una fase posterior del proyecto incorpore una validación analítica más exigente del modelo. Esto implica ampliar el volumen histórico de observaciones, trabajar con ventanas temporales más extensas y homogéneas, aplicar técnicas de reducción dimensional o control de colinealidad cuando corresponda, y desarrollar procedimientos de validación temporal que permitan medir el desempeño real del sistema. En especial, sería deseable estimar métricas de clasificación o alerta,

definir umbrales operativos y evaluar la capacidad del prototipo para anticipar eventos con suficiente oportunidad para la toma de decisiones.

En cuarto lugar, se recomienda fortalecer el componente metodológico de clasificación temática y análisis semántico de PQRS y menciones digitales mediante procesos de validación con expertos del negocio. En el caso de BERTopic, aunque el uso realizado fue útil para fines exploratorios y de reducción semántica, una etapa posterior debería contrastar las categorías obtenidas con criterios de interpretabilidad funcional para las áreas usuarias de Fiduprevisora S.A. Esto permitiría depurar taxonomías, mejorar la trazabilidad analítica de los hallazgos y aumentar la confianza institucional en los resultados generados por el sistema.

En quinto lugar, se recomienda evolucionar desde una lógica de tablero alimentado manualmente hacia una arquitectura de datos más automatizada. Este informe señala que el funcionamiento actual depende de matrices en formato de archivo plano que son ingestadas y luego son visualizadas en Power BI. Aunque este enfoque fue adecuado para una fase de prototipado, a nivel institucional conviene avanzar hacia un flujo automatizado de extracción, transformación y carga de datos que reduzca la dependencia operativa, mejore la oportunidad de actualización y asegure mayor trazabilidad de la información. Esta automatización también facilitaría la sostenibilidad del sistema y su integración con rutinas periódicas de monitoreo.

Se recomienda que el uso del prototipo no se limite al seguimiento descriptivo, sino que se articule con protocolos de gestión y respuesta. En otra manera, la utilidad del sistema dependerá no solo de su capacidad para detectar señales, sino también de que la organización defina qué hacer frente a niveles de riesgo diferenciados, qué áreas deben activarse ante ciertas alertas y cómo se documentará el aprendizaje institucional

derivado de cada evento. De esta manera, el tablero podría evolucionar desde una herramienta de visualización hacia un insumo para la gestión preventiva, la priorización de acciones y la mejora continua en el manejo del riesgo reputacional.

Por último, como línea de trabajo futuro, se recomienda profundizar en el análisis de la relación entre señales reputacionales y variables financieras mediante metodologías econométricas más robustas. En particular, se sugiere implementar la metodología de Event Study propuesta por MacKinlay (1997) una vez se cuente con series de datos suficientemente largas, idealmente superiores a 60 observaciones mensuales, y con variables adicionales de contexto macroeconómico como tasas de interés, índices de mercado y flujos de capital del sector fiduciario. Complementariamente, la estimación de modelos de vectores autorregresivos, conocidos como VAR, permitiría evaluar las relaciones dinámicas entre señales reputacionales, variables operativas y desempeño financiero en múltiples horizontes temporales, fortaleciendo la capacidad predictiva del sistema de alertas tempranas propuesto. Estas extensiones metodológicas representan el paso natural para consolidar el prototipo desarrollado en este trabajo como un sistema de detección temprana con validación econométrica robusta.

Referencias

- Asociación de Fiduciarias de Colombia. (2024, febrero 8). *Cifras del sector fiduciario al cierre de 2023*. https://www.asofiduciarias.org.co/comunicados_prensa/fiduciarias-entregaron-mas-de-30-billones-en-rendimientos-a-sus-clientes-durante-el-2023/.
- Asofiduciarias. (2025). *Comunicado de prensa ASOFIDUCIARIAS*. www.asofiduciarias.org.co.
- Baena Cárdenas, L. G. (2024). El gobierno corporativo y el sistema de control interno eficacia para prevenir y controlar la inadecuada gestión por parte de los administradores de las sociedades fiduciarias. *Revista E-Mercatoria*, 1–42. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/emerca/article/view/9231/16228#info>
- Banco de la República de Colombia. (s/f). *Fondos de inversión colectiva*. Recuperado el 6 de marzo de 2026, de <https://www.banrep.gov.co/es/glosario/fondos-inversion-colectiva>
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad Is Stronger Than Good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323–370. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.5.4.323>
- Becchetti, L., Ciciretti, R., Hasan, I., & Licata, G. La. (2022). Environmental reputational risk, negative media attention and financial performance. *Financial Markets, Institutions & Instruments*, 31(4), 123–145. <https://doi.org/10.1111/fmii.12163>
- Bommasani, R. , H. D. A. , A. E. , A. R. , A. S. , von A. S. , ... L. P. (2021). *On the opportunities and risks of foundation models*. <https://arxiv.org/abs/2108.07258>. <https://arxiv.org/abs/2108.07258>
- Ciaponi, G., Dalbon, F., Fabris, P., Frigerio, C., Longobardi, E. M., Lucernati, R., Scarpino, I. P., Repetto, E., & Terrizzano, F. (2021). *Reputational Risk for financial institutions: a proposal of quantitative approach*. <https://www.aifirm.it/newsletter/progetto-editoriale/>

Congreso de Colombia. (2009). *Ley 1328 de 2009* (pp. 1–27). Congreso de Colombia.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=36841>

Congreso de Colombia. (2014a). *Ley 1712 de 2014*. Congreso de Colombia.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=56882>

Congreso de Colombia. (2014b). *Ley 1712 de 2014 – Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional*. Congreso de Colombia.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=56882>

Contraloría General de la República. (2025). *Respuesta a cuestionario Comisión VII Cámara - Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio (FOMAG)*.

[https://www.camara.gov.co/wp-](https://www.camara.gov.co/wp-content/uploads/2025/10/control_politico/Respuestas/6840/respuestas_contraloria_p)

[content/uploads/2025/10/control_politico/Respuestas/6840/respuestas_contraloria_prop_no_21_abril_22_12_30_h_2-736b51ae.pdf](https://www.camara.gov.co/wp-content/uploads/2025/10/control_politico/Respuestas/6840/respuestas_contraloria_prop_no_21_abril_22_12_30_h_2-736b51ae.pdf)

Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (1971). *Código de Comercio - Decreto 410 del 27 de Marzo de 1971*. 1–221.

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=41102

Departamento Administrativo de la Función Pública. (1971). *Código de Comercio - Decreto 410 del 27 de Marzo de 1971*. 1–221.

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=41102

Ferreira, S., Redda, E., & Dunga, S. (2019). A structural equation model of reputational risk in South Africa. *Cogent Economics & Finance*, 7(1), 1625739.

<https://doi.org/10.1080/23322039.2019.1625739>

Fiducoldex S.A. (2012). *Normatividad aplicable a la fiduciaria colombiana de comercio exterior S.A. Fiducoldex*.

Fiduprevisora S.A. (s/f-a). *Fiduprevisora S.A. | Negocios Fiduciarios*. Recuperado el 7 de marzo de 2026, de <https://www.fiduprevisora.com.co/negocios-fiduciarios/>

Fiduprevisora S.A. (s/f-b). *Fiduprevisora S.A. | Nosotros*. Recuperado el 7 de marzo de 2026, de <https://www.fiduprevisora.com.co/quienes-somos/>

Fiduprevisora S.A. (s/f-c). *Nuestras calificaciones*. Recuperado el 7 de marzo de 2026, de <https://www.fiduprevisora.com.co/nuestras-calificaciones/>

Fiduprevisora S.A. (2001). *Historia institucional*.
<https://www.fiduprevisora.com.co/quienes-somos/>

Fiduprevisora S.A. (2024). *Informe de Gestión 2024*.
<https://www.fiduprevisora.com.co/wp-content/uploads/2025/03/5.-Informe-de-gestion-2024-002.pdf>

Fiduprevisora S.A. (2024a, enero 10). “*Son los mejores resultados en los más de 30 años de historia de la compañía*”: Mauricio Marín, presidente de Fiduprevisora.

Fiduprevisora S.A. (2024b, septiembre 18). *Fiduprevisora nuevamente es reconocida como un Great Place to Work*. <https://www.fiduprevisora.com.co/fiduprevisora-nuevamente-es-reconocida-como-un-great-place-to-work/>

Fiduprevisora S.A. (2025). *Fiduprevisora cuenta con todos los mecanismos para garantizar la lucha contra el lavado de activos*.
<https://www.fiduprevisora.com.co/fiduprevisora-sarlaft-prevencion-lavado-activos/>

Fombrun, C. J. (2018). *Realizing: Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press.

Freeman, R. E. (2010). *Stakeholder theory: the state of the art*. Cambridge University Press.

https://bibliotecaean.primo.exlibrisgroup.com/view/action/uresolver.do?operation=resolveService&package_service_id=2171564280008161&institutionId=8161&customerId=8160&VE=true

- Gómez Correa, O. L. (2015). *Gestión del riesgo reputacional en las grandes empresas de la ciudad de Medellín (Colombia): Un estudio de casos* [Trabajo de grado]. Universidad EAFIT.
- Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). A Better Way to Approach Risk: Interaction. *Harvard Business Review*, 90(9).
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740–759.
<https://doi.org/10.1287/mksc.1050.0153>
- Ley 91 de 1989 - Por la cual se crea el Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio, 1 (1989).
https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=299
- Lopera Atehortúa, M. (2020). *Diseño de un procedimiento para medir el riesgo reputacional de acuerdo con el nivel de responsabilidad social (RSE) de una compañía*. Universidad EIA. <https://repository.eia.edu.co/handle/11190/2650>
- López Fandiño, V. (2023). *Sistemas de Big Data* (Ediciones de la U, Ed.; 1a ed.). Ediciones de la U. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=33578&pg=201>
- Loughran, T., & McDonald, B. (2011). When Is a Liability Not a Liability? Textual Analysis, Dictionaries, and 10-Ks. *The Journal of Finance*, 66(1), 35–65.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2010.01625.x>
- MacKinlay, A. C. (1997). Event Studies in Economics and Finance. *Journal of Economic Literature*, 35(1), 13–39. <https://www.jstor.org/stable/2729691>
- Manning, C. D. , & S. H. (1999). *Foundations of Statistical Natural Language Processing*. MIT Press.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2016, marzo 30). *Resolución 3564 de 2015*.

https://normograma.mintic.gov.co/mintic/compilacion/docs/resolucion_mintic_3564_2015.htm

Muvdi, Y. C. J. (2025a). *Corpus de Noticias Colombianas (1980-2011)*.

<https://huggingface.co/datasets/yabramuvdi/NoticiasColombia/>

Muvdi, Y. C. J. (2025b). *Corpus de Noticias Colombianas (1980-2011)*.

Nolasco Valenzuela, J. S. (2018). *Python Aplicaciones prácticas*. RA-MA Editorial.

<https://research-ebsco-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/linkprocessor/plink?id=38d950e4-9421-3629-bc85-1ac61d9eced3>

OECD Publishing. (2008). *Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264043466-en>

Porras Gómez, H. (2021). *Conceptual proposal of reputational risk and it's disclosure: an epistemic reflection and empirical evaluation from gri reports in the pacific alliance* [Universidad Externado de Colombia].

<https://doi.org/10.57998/bdigital.handle.001.6525>

Presidente de la república de Colomabia. (1993). *Decreto 663 de 1993 - Estatuto Orgánico del Sistema Financiero (EOSF)*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1348>

Presidente de la república de Colomabia. (2015). *Decreto 103 de 2015 - Reglamenta parcialmente la Ley 1712 de 2014 y se dictan otras disposiciones*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=60556>

Presidente de la república de Colombia. (1984). *Decreto 1547 de 1984*. Presidencia de la República de Colombia.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=66925>

Presidente de la república de Colombia. (2010). *Decreto 2555 de 2010 - Normas en materia del sector financiero, asegurador y del mercado de valores y se dictan otras*

disposiciones. 1–772.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=253296#>

Ramírez Gil, C. M., & Ramírez Gil, W. A. (2023). *Programación de inteligencia artificial.*

Curso práctico (1a ed.). Ediciones de la U. [https://www-ebooks7-24-](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=33575&pg=242)

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=33575&pg=242](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=33575&pg=242)

Ramírez M. (2022). *Gestión del riesgo reputacional mediante indicadores digitales: Un*

enfoque para entidades financieras. <https://doi.org/10.1234/rcf.2022.152456>

Raschka, S., & Vahid, M. (2019). *Python machine learning : aprendizaje automático y*

aprendizaje profundo con Python, scikit-learn y TensorFlow (2a ed.). Marcombo S.A.

Reichheld, F. F. (2003). The One Number You Need to Grow. En *Harvard Business*

Review (Vol. 81, Número 12).

Reynoso, L. (2025, marzo 13). La corrupción deja en evidencia el fracaso de la reforma al

sistema de salud de los maestros colombianos. *El País*.

Ruiz Franco, G. , & M. H. G. J. (2024). *Medición de las brechas de origen reputacional*

por lavado de activos en empresas colombianas. Universidad EAFIT.

Stock, J. H. , & W. M. W. (2001). Vector autoregressions. *Journal of Economic*

Perspectives, 15, 101–115.

Superintendencia Financiera de Colombia. (1995). *Circular Externa 100 de 1995 -*

Circular Básica Contable y Financiera.

[https://www.superfinanciera.gov.co/publicaciones/15466/normativanormativa-](https://www.superfinanciera.gov.co/publicaciones/15466/normativanormativa-generalcircular-basica-contable-y-financiera-circular-externa-de-15466/)

[generalcircular-basica-contable-y-financiera-circular-externa-de-15466/.](https://www.superfinanciera.gov.co/publicaciones/15466/normativanormativa-generalcircular-basica-contable-y-financiera-circular-externa-de-15466/)

[https://www.superfinanciera.gov.co/publicaciones/15466/normativanormativa-](https://www.superfinanciera.gov.co/publicaciones/15466/normativanormativa-generalcircular-basica-contable-y-financiera-circular-externa-de-15466/)

[generalcircular-basica-contable-y-financiera-circular-externa-de-15466/](https://www.superfinanciera.gov.co/publicaciones/15466/normativanormativa-generalcircular-basica-contable-y-financiera-circular-externa-de-15466/)

Superintendencia Financiera de Colombia. (2016). *Parte II Título V Capítulo IV - Circular*

Externa 050 de Diciembre de 2016 - Disposiciones Especiales Aplicables A Las

Sociedades Especializadas En Depósitos Y Pagos Electrónicos – SEDPE.

<https://www.superfinanciera.gov.co/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=descargas&lFuncion=descargar&idFile=1021854>

Superintendencia Financiera de Colombia. (2018). *Circular Externa 029 de 2018 - Circular Básica Jurídica (CBJ)*.

<https://www.superfinanciera.gov.co/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=descargas&lFuncion=descargar&idFile=1034842>

Superintendencia Financiera de Colombia. (2021). *Capítulo XXXI Sistema Integral de Administración de Riesgos (SIAR)*. 1–116.

<https://www.superfinanciera.gov.co/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=descargas&lFuncion=descargar&idFile=1055683>

Superintendencia Financiera de Colombia. (2022). *Parte I - Título IV - Capítulo IV - Circular Externa 011 de Mayo de 2022 - Instrucciones Relativas A La Administración Del Riesgo De Lavado De Activos Y De La Financiación Del Terrorismo*.

<https://www.superfinanciera.gov.co/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=descargas&lFuncion=descargar&idFile=1009815>

Superintendencia Financiera de Colombia. (2024). *Informe de gestión y retos regulatorios para el sector fiduciario en Colombia*. <https://www.superfinanciera.gov.co>

Superintendencia Financiera de Colombia. (2024). *Resolución 0362*.

https://www.superfinanciera.gov.co/SiriWeb/publico/rep_sanciones_general_par

Superintendencia Nacional de Salud. (2024, mayo 21). *Supersalud impone medida cautelar a la Fiduprevisora y el Fomag (Comunicado 090-2024)*.

<https://www.supersalud.gov.co/es-co/Paginas/Audios0222-7863.aspx>

Superintendente Financiero de Colombia. (2021a). *Capítulo XXXI Sistema Integral de Administración de Riesgos (SIAR)* (pp. 1–116). Superintendencia Financiera de Colombia.

- <https://www.superfinanciera.gov.co/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=descargas&lFuncion=descargar&idFile=1055683>
- Superintendente Financiero de Colombia. (2021b). *Circular Externa 018 de 2021*.
- Superintendencia Financiera de Colombia.
- Superintendente Financiero de Colombia. (2021c). *Circular Externa 023 de 2021* (pp. 1–4). Superintendencia Financiera de Colombia.
- <https://www.superfinanciera.gov.co/publicaciones/10106589/normativanormativa-generalcirculares-externas-cartas-circulares-y-resoluciones-desde-el-ano-circulares-externascirculares-externas-10106589/>
- Superintendente Financiero de Colombia. (2024). *Circular Externa 019 de 2024* (pp. 1–2). Superintendencia Financiera de Colombia.
- <https://www.superfinanciera.gov.co/publicaciones/10114895/circulares-externas-2024/>
- Tetlock, P. C. (2007). Giving Content to Investor Sentiment: The Role of Media in the Stock Market. *The Journal of Finance*, 62(3), 1139–1168.
- <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2007.01232.x>
- Tjong Kim Sang, E. F., & De Meulder, F. (2003). Introduction to the CoNLL-2003 shared task Language-Independent Named Entity. *Proceedings of the 7th Conference on Natural Language Learning, CoNLL 2003 at HLT-NAACL 2003*, 141–147.
- <https://doi.org/10.3115/1119176.1119195>
- Vahos Zuleta, F. C., Bedoya Londoño, D. A., & Boada, A. (2021). Modelaje y simulación del riesgo operativo de las instituciones fiduciarias en Colombia. *Retos*, 11(22), 217–233. <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.02>
- Woodcock Marin, R. (2020). El riesgo reputacional y su impacto en las inversiones. *Fasecolda*, 1–4.

**Anexo A. Instrumento - Encuesta sobre Gestión del Riesgo Reputacional en
Fiduprevisora S.A.**

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

Población: funcionarios vinculados a 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: 25 a 30 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
- 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. Ciudad donde labora: _____

4. Tiempo en la entidad:

- Menos de 1 año
- 1 a 3 años
- 4 a 7 años
- Más de 7 años

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

- Sí
- No
- Prefiero no responder

Sección 2: Percepción y definición

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

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

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

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

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

8. ¿Cómo define el riesgo reputacional desde su rol?

- Pérdida de confianza por errores internos
- Impacto por percepción pública negativa
- Riesgo derivado de incumplimientos normativos
- Otro: _____

9. ¿Qué situaciones podrían afectar la reputación institucional desde su área?

(Seleccione hasta 3)

- Errores operativos
- Mala atención al cliente

- Incumplimientos legales
- Fallas en comunicación externa
- Conflictos éticos
- Otro: _____

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

- Sí, bien consolidada
- Parcialmente desarrollada
- Débil o poco integrada
- No existe

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

- Muy clara
- Algo ambigua
- Poco clara
- No la conozco

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

(Seleccione todas las opciones que considere relevantes)

Factores internos:

- Cultura organizacional débil o poco alineada

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

Factores externos:

- Cobertura negativa en medios de comunicación
- Cambios regulatorios o normativos
- Percepción pública sobre el sector fiduciario
- Opiniones en redes sociales o entornos digitales
- Relación con entidades gubernamentales o clientes
- Competencia reputacional con otras fiduciarias
- Otro: _____

13. ¿En qué espacios, canales o procesos se evidencian señales tempranas de riesgo reputacional en la entidad?

(Seleccione todas las opciones que considere aplicables)

- Quejas, reclamos o sugerencias de clientes
- Monitoreo de medios de comunicación tradicionales
- Seguimiento en redes sociales y entornos digitales
- Procesos legales o disciplinarios en curso
- Auditorías internas o informes de control
- Encuestas de satisfacción o percepción institucional
- Reportes del canal ético o líneas de denuncia

- Evaluaciones de proveedores o terceros
- Reuniones con grupos de interés o stakeholders
- Otro: _____

14. Desde su experiencia, ¿cuáles considera que son los principales impactos que puede generar un riesgo reputacional en la Fiduprevisora?

(Seleccione todas las opciones que considere aplicables)

- Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios
- Dificultades en la relación con entidades gubernamentales o reguladores
- Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública
- Reducción en la competitividad frente a otras fiduciarias
- Impacto negativo en indicadores financieros o comerciales
- Desmotivación o pérdida de compromiso por parte de los colaboradores
- Mayor escrutinio o sanciones por parte de entes de control
- Obstáculos para atraer nuevos negocios o aliados estratégicos
- Otro: _____

Sección 3: Gestión y mitigación

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

- Sí, formalizados
- Parcialmente definidos
- No existen

16. ¿Existen indicadores definidos para anticipar riesgos reputacionales?

- Sí

- No
- En proceso

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

(Seleccione todas las que apliquen)

- Jurídica
- Comunicaciones
- Cumplimiento
- Auditoría
- SARLAFT
- Riesgos
- Otra: _____

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

(Seleccione hasta 2)

- Conocimiento normativo
- Procesos claros
- Comunicación efectiva
- Liderazgo ético
- Otro: _____

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

- Mayor capacitación

- Protocolos interáreas
- Herramientas de monitoreo
- Campañas de cultura ética
- Otro: _____

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

- Canal ético
- Línea directa
- Correo oficial
- Comité de riesgos
- Aplicaciones internas
- No conozco
- Otro: _____

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

- Semanalmente
- Mensualmente
- Esporádicamente
- Nunca

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

- Sí
- No
- En proceso

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

- 1 Nada preparado
- 2 Poco preparado
- 3 Medianamente preparado
- 4 Bien preparado
- 5 Muy preparado

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

- Implementar protocolos de respuesta rápida ante crisis comunicacionales.
- Fortalecer la capacitación del equipo en gestión reputacional y manejo de crisis.
- Monitorear constantemente medios y redes sociales para detectar señales tempranas.
- Establecer canales de comunicación directa y transparente con los grupos de interés.
- Realizar simulacros periódicos de escenarios reputacionales críticos.
- Ninguna de las anteriores / Otra (especifique).

**Anexo B. Instrumento - Entrevista semiestructurada sobre riesgo reputacional a
Fiduprevisora S.A.**

Tema: Gestión del Riesgo Reputacional en La Fiduprevisora

Fecha:

Entrevistado:

Cargo:

Entrevistador:

Tiempo estimado: 20 minutos

Objetivo: Explorar cómo Fiduprevisora S.A. gestiona el riesgo reputacional, qué factores lo afectan y qué estrategias implementa para proteger su imagen ante clientes, reguladores y el mercado.

Gracias por aceptar esta entrevista. El propósito de esta conversación es comprender cómo La Fiduprevisora enfrenta y gestiona el riesgo reputacional en un entorno cada vez más exigente y expuesto a la opinión pública. Dado el rol crítico que desempeñan en la administración de recursos ajenos, la confianza es un activo fundamental cuya preservación requiere estrategias claras, acciones éticas y una comunicación efectiva.

Durante esta entrevista abordaremos temas relacionados con la identificación de riesgos, mecanismos de prevención, gestión de crisis y relación con los distintos grupos de interés. Su experiencia y perspectiva serán clave para entender cómo se construye y protege la reputación institucional en el sector fiduciario.

La entrevista será de carácter semiestructurado, lo que nos permitirá seguir una guía temática y profundizar en aspectos relevantes según el desarrollo de la conversación. Puede sentirse libre de compartir ejemplos, reflexiones o experiencias que considere pertinentes.

Sección 1: Introducción y contexto

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

Sección 2: Identificación de riesgos

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

Sección 3: Gestión y prevención

7. *¿Existe un protocolo o política interna para gestionar el riesgo reputacional?*
8. *¿Qué mecanismos de prevención se han implementado en la organización?*
 - *Protocolos de comunicación, gestión de crisis, ética corporativa.*
 - *Programas de capacitación sobre conducta, transparencia y atención al cliente.*
 - *Estructura de gobierno corporativo: cumplimiento normativo, auditorías internas, controles.*

Sección 4: Relación con stakeholders

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

reputacionales?

Sección 5: Evaluación y mejora continua

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

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

Cierre

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

Agradecemos sinceramente el tiempo y la disposición para compartir su experiencia y
visión sobre la gestión del riesgo reputacional en el ámbito fiduciario. Sin duda, su aporte
será fundamental para nuestro proceso investigativo.

Anexo C. Respuesta encuestas Fiduprevisora S.A.

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?	¿Actualmente la gestión del riesgo reputacional en la entidad? (Seleccione el área o cargo al que pertenece el encuestado)	6. ¿Qué tan relevante considera el riesgo reputacional para su área?
9/25/2025 9:58:41	Fomag	Jefatura	Bogota	1 a 3 años	Si	Alta Dirección / Presidencia	4 - Muy relevante
9/25/2025 9:59:45	Negocios Fiduciarios	Coordinador	Bogota	1 a 3 años	No	Alta Dirección / Presidencia	5 - Críticamente relevante
9/25/2025 9:59:52	Fondo de Prestaciones	Técnico	Bogota	Menos de 1 año	No	Área de Riesgos	5 - Críticamente relevante
9/25/2025 10:00:00	Inversiones	Asesor	Bogota	Menos de 1 año	No	Área de Riesgos	5 - Críticamente relevante
9/25/2025 10:01:47	Comercial	Profesional	Bogota	Más de 7 años	No	Área de Riesgos	5 - Críticamente relevante
9/25/2025 10:04:02	Vicepresidencia Financiera	Directivo	Bogota	Más de 7 años	No	Alta Dirección / Presidencia	5 - Críticamente relevante
9/25/2025 10:04:19	Tesorería	Directivo	Bogota	4 a 7 años	No	Área de Riesgos	4 - Muy relevante
9/25/2025 10:05:22	Negocios Fiduciarios	Directivo	Bogota	1 a 3 años	No	No lo tengo claro	5 - Críticamente relevante
9/25/2025 10:05:48	Vicepresidencia Financiera	Directivo	Bogota	Más de 7 años	Si	Alta Dirección / Presidencia	4 - Muy relevante
9/25/2025 10:06:20	Desarrollo y Soporte Organizacional	Profesional	Bogota	1 a 3 años	No	Área de Riesgos	4 - Muy relevante
9/25/2025 10:21:09	Riesgos	Directivo	Bogota	4 a 7 años	No	Área de Riesgos	4 - Muy relevante
10/9/2025 9:25:27	Desarrollo y Soporte Organizacional	Profesional	Bogota	4 a 7 años	No	Área de Riesgos	1 - Poco relevante
10/9/2025 9:27:26	Fondo de Prestaciones	Técnico	Bogota	1 a 3 años	No	No lo tengo claro	5 - Críticamente relevante
10/9/2025 9:27:34	Comercial	Directivo	BOGOTA D.C.	Más de 7 años	No	No lo tengo claro	5 - Críticamente relevante
10/9/2025 9:28:28	Negocios Fiduciarios	Coordinador	BOGOTA	4 a 7 años	No	Alta Dirección / Presidencia	5 - Críticamente relevante
10/9/2025 9:29:54	Negocios Fiduciarios	Profesional	Bogota	4 a 7 años	No	Área de Riesgos	5 - Críticamente relevante
10/9/2025 9:34:20	SARLAFT	Directivo	Bogota	Menos de 1 año	No	Área de Riesgos	5 - Críticamente relevante

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. ¿Cómo se gestionó el riesgo reputacional en la entidad? (Seleccione el área o cargo responsable de la gestión)	6. ¿Qué tan relevante considera el riesgo reputacional para su área?
10/9/2025 9:34:53	Presidencia	Técnico	Bogotá	Más de 7 años	No	Área de Riesgos	1 - Poco relevante
10/9/2025 9:35:58	Negocios Fiduciarios	Técnico	Bogotá	Menos de 1 año	No	Alta Dirección / Presidencia	4 - Muy relevante
10/9/2025 9:37:18	Negocios Fiduciarios	Profesional	Bogotá D.C.	1 a 3 años	No	Área de Riesgos	5 - Críticamente relevante
10/9/2025 9:37:39	Desarrollo y Soporte Organizacional	Tecnólogo 1	Quibdó	Menos de 1 año	No	Área de Riesgos	4 - Muy relevante
10/9/2025 9:43:15	Comercial	Directivo	Bogotá	Más de 7 años	No	Alta Dirección / Presidencia	5 - Críticamente relevante
10/9/2025 9:51:30	Inversiones	Directivo	Bogotá	Más de 7 años	Si	Alta Dirección / Presidencia	5 - Críticamente relevante
10/9/2025 9:53:36	Negocios Fiduciarios	Coordinador	Bogotá	Menos de 1 año	No	Alta Dirección / Presidencia	5 - Críticamente relevante
10/9/2025 9:53:39	Jurídica	Directivo	Bogotá	1 a 3 años	No	Área de Riesgos	4 - Muy relevante
10/9/2025 9:59:46	Comunicaciones	Directivo	Bogotá	4 a 7 años	Si	Área de Comunicaciones	4 - Muy relevante
10/9/2025 10:15:51	Riesgos	Directivo	Bogotá	Más de 7 años	No	Área de Comunicaciones	5 - Críticamente relevante
10/9/2025 10:22:42	Negocios Fiduciarios	Asesor	Bogotá	1 a 3 años	No	Alta Dirección / Presidencia	4 - Muy relevante
10/9/2025 10:34:00	Negocios Fiduciarios	Técnico	Barranquilla	Más de 7 años	No	Área de Riesgos	3 - Moderadamente relevante
10/9/2025 10:34:00	Transformación y Arquitectura Organizacional	Profesional	Bogotá	Menos de 1 año	No	No lo tengo claro	5 - Críticamente relevante
10/9/2025 10:41:05	Negocios Fiduciarios	Técnico	BOGOTÁ	Más de 7 años	No	Área de Riesgos	1 - Poco relevante
10/9/2025 11:04:55	Financiera	Técnico	BOGOTÁ	Más de 7 años	No	Área de Riesgos	5 - Críticamente relevante
10/9/2025 11:05:42	Financiera	Profesional	Bogotá	Más de 7 años	No	No lo tengo claro	4 - Muy relevante
10/9/2025 11:06:44	Contratación Derivada	Profesional	BOGOTÁ	4 a 7 años	No	Área de Riesgos	5 - Críticamente relevante

1. Área o dependencia	2. Cargo del encuestado	7. ¿Cómo define el riesgo reputacional desde su rol?	8. ¿Qué situaciones podrían afectar la reputación institucional desde su área? (Seleccione hasta 3)	9. ¿Considera que existe una cultura institucional sólida frente al riesgo reputacional?	10. ¿Qué tan clara considera la definición de riesgo reputacional en los manuales o políticas internas?	Factores internos
Fomag	Jefatura	Pérdida de confianza por errores internos	Errores operativos, Incumplimientos legales, Conflictos éticos	Débil o poco integrada	Poco clara	Procesos internos poco claros o ineficientes, Falta de formación en gestión reputacional, Desarticulación entre áreas clave
Negocios Fiduciarios	Coordinador	Pérdida de confianza por factores que afectaron de manera negativa la entidad	Errores operativos, Mala atención al cliente, Incumplimientos legales, Fallas en comunicación externa	Parcialmente desarrollada	No la conozco	Cultura organizacional débil o poco alineada, Liderazgo inconsistente o poco visible, Procesos internos poco claros o ineficientes, Falta de formación en gestión reputacional, Desarticulación entre áreas clave
Fondo de Prestaciones	Técnico	Riesgo derivado de incumplimientos normativos	Errores operativos, Mala atención al cliente, Incumplimientos legales, Fallas en comunicación externa	Parcialmente desarrollada	No la conozco	Liderazgo inconsistente o poco visible, Procesos internos poco claros o ineficientes, Comunicación interna limitada o fragmentada, Desarticulación entre áreas clave
Inversiones	Asesor	Impacto por percepción pública negativa	Errores operativos, Incumplimientos legales, Conflictos éticos	Parcialmente desarrollada	Poco clara	Procesos internos poco claros o ineficientes, Comunicación interna limitada o fragmentada, Desarticulación entre áreas clave
Comercial	Profesional	Riesgo derivado de incumplimientos normativos	Errores operativos, Mala atención al cliente, Fallas en comunicación externa	Si, bien consolidada	Muy clara	Procesos internos poco claros o ineficientes, Comunicación interna limitada o fragmentada, Desarticulación entre áreas clave
Vicepresidencia Financiera	Directivo	Impacto por percepción pública negativa	Errores operativos, Incumplimientos legales, Conflictos éticos	Débil o poco integrada	Algo ambigua	Desarticulación entre áreas clave, Fallas Tecnológicas
Tesorería	Directivo	Los medios de comunicación influyen mucho	Errores operativos	Si, bien consolidada	Muy clara	Desarticulación entre áreas clave
Negocios Fiduciarios	Directivo	Impacto por percepción pública negativa	Errores operativos	Parcialmente desarrollada	No la conozco	Comunicación interna limitada o fragmentada
Vicepresidencia Financiera	Directivo	Riesgo derivado de incumplimientos normativos	Errores operativos, Mala atención al cliente, Incumplimientos legales	Débil o poco integrada	Poco clara	Desarticulación entre áreas clave, Tecnología
Desarrollo y Soporte Organizacional	Profesional	Impacto por percepción pública negativa	Errores operativos, Incumplimientos legales	Débil o poco integrada	Muy clara	Procesos internos poco claros o ineficientes
Riesgos	Directivo	Impacto por percepción pública negativa	Incumplimientos legales	Débil o poco integrada	Poco clara	Comunicación interna limitada o fragmentada, Falta de formación en gestión reputacional, Desarticulación entre áreas clave
Desarrollo y Soporte Organizacional	Profesional	Riesgo derivado de incumplimientos normativos	Errores operativos, Mala atención al cliente, Incumplimientos legales	Parcialmente desarrollada	Muy clara	Comunicación interna limitada o fragmentada, Desarticulación entre áreas clave, incidentes éticos o disciplinarios
Fondo de Prestaciones	Técnico	Impacto por percepción pública negativa	Errores operativos, Incumplimientos legales	Parcialmente desarrollada	Muy clara	Desarticulación entre áreas clave
Comercial	Directivo	Impacto por percepción pública negativa	Errores operativos, Mala atención al cliente, Incumplimientos legales	Parcialmente desarrollada	Muy clara	Procesos internos poco claros o ineficientes, Falta de formación en gestión reputacional, Desarticulación entre áreas clave, Fallas en la gestión operativa de los negocios
Negocios Fiduciarios	Coordinador	Impacto por percepción pública negativa	Errores operativos, Mala atención al cliente, Incumplimientos legales, Fallas en comunicación externa, Conflictos éticos	Si, bien consolidada	Muy clara	Cultura organizacional débil o poco alineada, Liderazgo inconsistente o poco visible, Procesos internos poco claros o ineficientes, Comunicación interna limitada o fragmentada, Falta de formación en gestión reputacional
Negocios Fiduciarios	Profesional	Impacto por percepción pública negativa	Mala atención al cliente, Incumplimientos legales, Conflictos éticos	Si, bien consolidada	Muy clara	Comunicación interna limitada o fragmentada, Desarticulación entre áreas clave
SARLAFT	Directivo	Impacto por percepción pública negativa	Incumplimientos legales, Fallas en comunicación	Si, bien consolidada	Muy clara	Falta de formación en gestión reputacional, Desarticulación entre

1. Área o dependencia:	2. Cargo del encuestado:	7. ¿Cómo define el riesgo reputacional desde su rol?	8. ¿Qué situaciones podrían afectar la reputación institucional desde su área? (Selección hasta 3)	9. ¿Considera que existe una cultura institucional sólida frente al riesgo reputacional?	10. ¿Cómo tan clara es dentro de la definición de riesgo reputacional en los manuales o políticas internas?	Factores Internos
Presidencia	Técnico	Pérdida de confianza por errores internos	Fallas en comunicación externa, Conflictos éticos	SI, bien consolidada	Muy clara	Liderazgo inconsistente o poco visible
Negocios Fiduciarios	Técnico	Impacto por percepción pública negativa	Errores operativos, Incumplimientos legales, Conflictos éticos	SI, bien consolidada	Muy clara	Comunicación interna limitada o fragmentada, Incidentes éticos o disciplinarios
Negocios Fiduciarios	Profesional	Impacto por percepción pública negativa	Errores operativos, Mala atención al cliente, Incumplimientos legales, Conflictos éticos	SI, bien consolidada	Muy clara	Cultura organizacional débil o poco alineada, Liderazgo inconsistente o poco visible, Procesos internos poco claros o ineficientes, Comunicación interna limitada o fragmentada, Falta de formación en gestión reputacional
Desarrollo y Soporte Organizacional	Tecnólogo 1	Riesgo derivado de incumplimientos normativos	Errores operativos, Incumplimientos legales, Conflictos éticos	SI, bien consolidada	Muy clara	Ninguna
Comercial	Directivo	Impacto por percepción pública negativa	Errores operativos, Mala atención al cliente, Incumplimientos legales, Conflictos éticos	SI, bien consolidada	Muy clara	Comunicación interna limitada o fragmentada, Falta de formación en gestión reputacional, Desarticulación entre áreas clave
Inversiones	Directivo	Impacto por percepción pública negativa	Errores operativos, Mala atención al cliente, Incumplimientos legales, Fallos en comunicación externa, Conflictos éticos	Débil o poco integrada	Poco clara	Incidentes éticos o disciplinarios, riesgo político
Negocios Fiduciarios	Coordinador	Riesgo derivado de incumplimientos normativos	Errores operativos, Mala atención al cliente, Incumplimientos legales	SI, bien consolidada	Muy clara	Liderazgo inconsistente o poco visible, Procesos internos poco claros o ineficientes, Comunicación interna limitada o fragmentada, Falta de formación en gestión reputacional, Desarticulación entre áreas clave
Jurídica	Directivo	Impacto por percepción pública negativa	Incumplimientos legales, Fallos en comunicación externa, Conflictos éticos	Parcialmente desarrollada	Muy clara	Desarticulación entre áreas clave
Comunicaciones	Directivo	Impacto por percepción pública negativa	Incumplimientos legales, Fallos en comunicación externa, Conflictos éticos	Parcialmente desarrollada	Muy clara	Conocimiento de algunos procesos o negocios
Riesgos	Directivo	Riesgo derivado de incumplimientos normativos	Errores operativos, Conflictos éticos	Parcialmente desarrollada	Algo ambigua	Procesos internos poco claros o ineficientes, Comunicación interna limitada o fragmentada, Desarticulación entre áreas clave
Negocios Fiduciarios	Asesor	Riesgo derivado de incumplimientos normativos	Incumplimientos legales	Parcialmente desarrollada	Muy clara	Falta de formación en gestión reputacional
Negocios Fiduciarios	Técnico	Pérdida de confianza por errores internos	Errores operativos	SI, bien consolidada	Muy clara	Comunicación interna limitada o fragmentada
Transformación y Arquitectura Organizacional	Profesional	Impacto por percepción pública negativa	Errores operativos, Mala atención al cliente, Incumplimientos legales, Fallos en comunicación externa, Conflictos éticos	SI, bien consolidada	No la conozco	Desconozco
Negocios Fiduciarios	Técnico	Pérdida de confianza por errores internos	Errores operativos, Mala atención al cliente, Fallos en comunicación externa	SI, bien consolidada	Muy clara	Liderazgo inconsistente o poco visible, Procesos internos poco claros o ineficientes, Comunicación interna limitada o fragmentada, Falta de formación en gestión reputacional, Incidentes éticos o disciplinarios
Financiera	Técnico	Impacto por percepción pública negativa	Errores operativos	SI, bien consolidada	Muy clara	Procesos internos poco claros o ineficientes
Financiera	Profesional	Pérdida de confianza por errores internos	Errores operativos, Mala atención al cliente	SI, bien consolidada	Muy clara	Falta de formación en gestión reputacional, Desarticulación entre áreas clave
Contratación Derivada	Profesional	Pérdida de confianza por errores internos	Errores operativos, Mala atención al cliente, Incumplimientos legales, Fallos en comunicación externa, Conflictos éticos	SI, bien consolidada	Algo ambigua	Procesos internos poco claros o ineficientes, Comunicación interna limitada o fragmentada, Falta de formación en gestión reputacional

1. Área o dependencia:	2. Cargo del encuestado:	7. ¿Cómo define el riesgo reputacional desde su rol?	8. ¿Qué factores pueden afectar la reputación institucional desde su área? (Selecciones hasta 3)	9. ¿Qué tan sólida es la cultura institucional frente al riesgo reputacional?	10. ¿La definición de riesgo reputacional en los manuales o políticas internas?	Factores internos
Comercial	Profesional	Pérdida de confianza por errores internos	Errores operativos, Mala atención al cliente, Fallos en comunicación externa	SI, bien consolidada	Muy clara	Cultura organizacional débil o poco alineada, Liderazgo inconsistente o poco visible, Procesos internos poco claros o ineficientes, Comunicación interna limitada o fragmentada, Falta de formación en gestión reputacional
Negocios Fiduciarios	Profesional	Impacto por percepción pública negativa	Mala atención al cliente	SI, bien consolidada	Algo ambigua	Cultura organizacional débil o poco alineada
Desarrollo y Soporte Organizacional	Profesional	Impacto por percepción pública negativa	Errores operativos, Mala atención al cliente, Fallos en comunicación externa	SI, bien consolidada	Muy clara	Falta de formación en gestión reputacional
Tecnología	Directivo	Impacto por percepción pública negativa	Mala atención al cliente, Incumplimientos legales, Conflictos éticos	Parcialmente desarrollada	Algo ambigua	Procesos internos poco claros o ineficientes, Comunicación interna limitada o fragmentada, Falta de formación en gestión reputacional, Desarticulación entre áreas clave, Incidentes éticos o disciplinarios
Negocios Fiduciarios	Profesional	Pérdida de confianza por errores internos	Errores operativos, Incumplimientos legales, Conflictos éticos	SI, bien consolidada	Muy clara	Cultura organizacional débil o poco alineada, Liderazgo inconsistente o poco visible, Procesos internos poco claros o ineficientes, Comunicación interna limitada o fragmentada, Falta de formación en gestión reputacional
Financiera	Directivo	Impacto por percepción pública negativa	Errores operativos	SI, bien consolidada	Muy clara	Comunicación interna limitada o fragmentada, Falta de formación en gestión reputacional, Desarticulación entre áreas clave
Financiera	Técnico	Impacto por percepción pública negativa	Errores operativos, Mala atención al cliente	Parcialmente desarrollada	Muy clara	Liderazgo inconsistente o poco visible, Procesos internos poco claros o ineficientes
Jurídica	Profesional	Riesgo derivado de incumplimientos normativos	Incumplimientos legales	SI, bien consolidada	Algo ambigua	Falta de formación en gestión reputacional
Contratación Derivada	Técnico	El riesgo reputacional, desde el rol de técnico de contratos, se entiende como la probabilidad de que situaciones derivadas del manejo inadecuado de los	Errores operativos, Mala atención al cliente, Fallos en comunicación externa	SI, bien consolidada	Muy clara	Comunicación interna limitada o fragmentada
Negocios Fiduciarios	Profesional	Pérdida de confianza por errores internos	Errores operativos, Mala atención al cliente, Fallos en comunicación externa	Parcialmente desarrollada	No la conozco	Comunicación interna limitada o fragmentada, Falta de formación en gestión reputacional, Desarticulación entre áreas clave
Financiera	Técnico	Impacto por percepción pública negativa	Conflictos éticos	Parcialmente desarrollada	No la conozco	Incidentes éticos o disciplinarios
Fondo de Prestaciones	Técnico	Pérdida de confianza por errores internos	Errores operativos, Mala atención al cliente, Incumplimientos legales	SI, bien consolidada	Muy clara	Comunicación interna limitada o fragmentada
Fondo de Prestaciones	Profesional	Impacto por percepción pública negativa	Incumplimientos legales	Parcialmente desarrollada	Muy clara	Comunicación interna limitada o fragmentada
Desarrollo y Soporte Organizacional	Directivo	Riesgo derivado de incumplimientos normativos	Incumplimientos legales	Parcialmente desarrollada	Muy clara	Procesos internos poco claros o ineficientes, Falta de formación en gestión reputacional
Financiera	Coordinador	Impacto por percepción pública negativa	Errores operativos	SI, bien consolidada	Muy clara	Falta de formación en gestión reputacional, Desarticulación entre áreas clave
Financiera	Técnico	Impacto por percepción pública negativa	Errores operativos, Mala atención al cliente, Fallos en comunicación externa	SI, bien consolidada	Muy clara	FALLAS EN PORTALES BANCARIOS Y FALLAS EN APLICATIVOS INTERNOS

1. Área o dependencia:	2. Cargo del encuestado:	Factores externos	12. ¿En qué espacios, canales o procesos se evidencian señales tempranas de riesgo reputacional en la entidad? (Seleccione todas las opciones que considere aplicables)	13. De su experiencia, ¿cuáles considera que son los principales impactos que pueda generar un riesgo reputacional en la Fiduciadora? (Seleccione todas las opciones que considere aplicables)
Fomag	Jefatura	Percepción pública sobre el sector fiduciario, Opiniones en redes sociales o entornos digitales, Relación con entidades gubernamentales o clientes	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Seguimiento en redes sociales y entornos digitales, Evaluaciones de proveedores o terceros	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios, Dificultades en la relación con entidades gubernamentales o reguladores, Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública, Desmotivación o pérdida de compromiso por parte de los colaboradores, Obstáculos para atraer nuevos negocios o aliados estratégicos
Negocios Fiduciarios	Coordinador	Cobertura negativa en medios de comunicación, Cambios regulatorios o normativos, Percepción pública sobre el sector fiduciario, Opiniones en redes sociales o entornos digitales, Relación con entidades gubernamentales o clientes	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Seguimiento en redes sociales y entornos digitales, Procesos legales o disciplinarios en curso	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios, Dificultades en la relación con entidades gubernamentales o reguladores, Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública, Reducción en la competitividad frente a otras fiduciarias, Impacto negativo en indicadores financieros o comerciales, Desmotivación o pérdida de compromiso por parte de los colaboradores, Mayor escrutinio o sanciones por parte de entes de control
Fondo de Prestaciones	Técnico	Cobertura negativa en medios de comunicación, Opiniones en redes sociales o entornos digitales, Relación con entidades gubernamentales o clientes	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Monitoreo de medios de comunicación tradicionales, Seguimiento en redes sociales y entornos digitales, Procesos legales o disciplinarios en curso, Auditorías internas o informes de control, Reuniones con grupos de interés o stakeholders	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios, Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública, Reducción en la competitividad frente a otras fiduciarias, Impacto negativo en indicadores financieros o comerciales, Desmotivación o pérdida de compromiso por parte de los colaboradores
Inversiones	Asesor	Cobertura negativa en medios de comunicación, Opiniones en redes sociales o entornos digitales	Monitoreo de medios de comunicación tradicionales, Seguimiento en redes sociales y entornos digitales	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios, Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública, Obstáculos para atraer nuevos negocios o aliados estratégicos
Comercial	Profesional	Percepción pública sobre el sector fiduciario, Relación con entidades gubernamentales o clientes	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Procesos legales o disciplinarios en curso, Auditorías internas o informes de control	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios, Dificultades en la relación con entidades gubernamentales o reguladores, Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública
Vicepresidencia Financiera	Directivo	Cobertura negativa en medios de comunicación	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Encuestas de satisfacción o percepción institucional, Reportes del canal ético o líneas de denuncia	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios
Tesorería	Directivo	Cobertura negativa en medios de comunicación	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Monitoreo de medios de comunicación tradicionales	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios, Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública, Reducción en la competitividad frente a otras fiduciarias, Impacto negativo en indicadores financieros o comerciales, Obstáculos para atraer nuevos negocios o aliados estratégicos
Negocios Fiduciarios	Directivo	Cambios regulatorios o normativos, Relación con entidades gubernamentales o clientes	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Monitoreo de medios de comunicación tradicionales, Procesos legales o disciplinarios en curso, Auditorías internas o informes de control, Reportes del canal ético o líneas de denuncia	Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública, Impacto negativo en indicadores financieros o comerciales, Desmotivación o pérdida de compromiso por parte de los colaboradores
Vicepresidencia Financiera	Directivo	Cobertura negativa en medios de comunicación, Cambios regulatorios o normativos	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Procesos legales o disciplinarios en curso, Auditorías internas o informes de control, Encuestas de satisfacción o percepción institucional, Reportes del canal ético o líneas de denuncia, Reuniones con grupos de interés o stakeholders	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios, Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública, Reducción en la competitividad frente a otras fiduciarias, Desmotivación o pérdida de compromiso por parte de los colaboradores, Mayor escrutinio o sanciones por parte de entes de control
Desarrollo y Soporte Organizacional	Profesional	Cobertura negativa en medios de comunicación, Opiniones en redes sociales o entornos digitales, Relación con entidades gubernamentales o clientes	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Monitoreo de medios de comunicación tradicionales, Seguimiento en redes sociales y entornos digitales, Procesos legales o disciplinarios en curso, Auditorías internas o informes de control, Reportes del canal ético o líneas de denuncia	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios, Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública, Reducción en la competitividad frente a otras fiduciarias, Impacto negativo en indicadores financieros o comerciales, Desmotivación o pérdida de compromiso por parte de los colaboradores, Mayor escrutinio o sanciones por parte de entes de control
Riesgos	Directivo	Cobertura negativa en medios de comunicación, Cambios regulatorios o normativos, Opiniones en redes sociales o entornos digitales, Relación con entidades gubernamentales o clientes	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Monitoreo de medios de comunicación tradicionales, Seguimiento en redes sociales y entornos digitales, Procesos legales o disciplinarios en curso, Auditorías internas o informes de control, Encuestas de satisfacción o percepción institucional, Reportes del canal ético o líneas de denuncia, Reuniones con grupos de interés o stakeholders	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios, Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública, Reducción en la competitividad frente a otras fiduciarias, Desmotivación o pérdida de compromiso por parte de los colaboradores, Mayor escrutinio o sanciones por parte de entes de control
Desarrollo y Soporte Organizacional	Profesional	Cambios regulatorios o normativos, Percepción pública sobre el sector fiduciario, Opiniones en redes sociales o entornos digitales	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Seguimiento en redes sociales y entornos digitales, Reuniones con grupos de interés o stakeholders	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios, Dificultades en la relación con entidades gubernamentales o reguladores, Desmotivación o pérdida de compromiso por parte de los colaboradores
Fondo de Prestaciones	Técnico	Cobertura negativa en medios de comunicación, Opiniones en redes sociales o entornos digitales	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, 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, Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública
Comercial	Directivo	Cobertura negativa en medios de comunicación, Opiniones en redes sociales o entornos digitales	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Monitoreo de medios de comunicación tradicionales, Seguimiento en redes sociales y entornos digitales, Auditorías internas o informes de control, Encuestas de satisfacción o percepción institucional, Evaluaciones de proveedores o terceros	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios, Dificultades en la relación con entidades gubernamentales o reguladores, Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública, Reducción en la competitividad frente a otras fiduciarias, Impacto negativo en indicadores financieros o comerciales, Obstáculos para atraer nuevos negocios o aliados estratégicos
Negocios Fiduciarios	Coordinador	Cobertura negativa en medios de comunicación, Cambios regulatorios o normativos, Percepción pública sobre el sector fiduciario, Opiniones en redes sociales o entornos digitales, Relación con entidades gubernamentales o clientes	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Monitoreo de medios de comunicación tradicionales, Seguimiento en redes sociales y entornos digitales, Procesos legales o disciplinarios en curso, Reportes del canal ético o líneas de denuncia	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios, Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública, Impacto negativo en indicadores financieros o comerciales
Negocios Fiduciarios	Profesional	Cobertura negativa en medios de comunicación, Opiniones en redes sociales o entornos digitales, Relación con entidades gubernamentales o clientes	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Monitoreo de medios de comunicación tradicionales, Procesos legales o disciplinarios en curso, Auditorías internas o informes de control, Encuestas de satisfacción o percepción institucional, Evaluaciones de proveedores o terceros	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios, Dificultades en la relación con entidades gubernamentales o reguladores, Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública

1. Área o dependencia	2. Cargo del encuestado	Factores externos	12. ¿En qué espacios, canales o procesos se evidencian señales tempranas de riesgo reputacional en la entidad? (Seleccione 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 fiduciaria? (Seleccione todas las opciones que considere aplicables)
Presidencia	Técnico	Cobertura negativa en medios de comunicación, Opiniones en redes sociales o entornos digitales, Competencia reputacional con otras fiduciarias	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Auditorías internas o informes de control, Encuestas de satisfacción o percepción institucional	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios, Dificultades en la relación con entidades gubernamentales o reguladores, Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública, Desmotivación o pérdida de compromiso por parte de los colaboradores, Mayor escrutinio o sanciones por parte de entes de control
Negocios Fiduciarios	Técnico	Cobertura negativa en medios de comunicación, Percepción pública sobre el sector fiduciario, Opiniones en redes sociales o entornos digitales, Relación con entidades gubernamentales o clientes	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Monitoreo de medios de comunicación tradicionales, Seguimiento en redes sociales y entornos digitales, Procesos legales o disciplinarios en curso, Auditorías internas o informes de control	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios, Dificultades en la relación con entidades gubernamentales o reguladores, Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública, Reducción en la competitividad frente a otras fiduciarias, Mayor escrutinio o sanciones por parte de entes de control, Obstáculos para atraer nuevos negocios o aliados
Negocios Fiduciarios	Profesional	Cambios regulatorios o normativos, Percepción pública sobre el sector fiduciario, Opiniones en redes sociales o entornos digitales	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Monitoreo de medios de comunicación tradicionales, Seguimiento en redes sociales y entornos digitales, Procesos legales o disciplinarios en curso, Encuestas de satisfacción o percepción institucional, Reportes del canal ético o líneas de denuncia, Evaluaciones de proveedores o terceros, Reuniones con grupos de interés o stakeholders	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios, Dificultades en la relación con entidades gubernamentales o reguladores, Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública, Mayor escrutinio o sanciones por parte de entes de control
Desarrollo y Soporte Organizacional	Tecnólogo 1	Ninguna	Ninguna	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios, Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública, Mayor escrutinio o sanciones por parte de entes de control
Comercial	Directivo	Cobertura negativa en medios de comunicación	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Monitoreo de medios de comunicación tradicionales, Seguimiento en redes sociales y entornos digitales, Auditorías internas o informes de control, Reportes del canal ético o líneas de denuncia	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios, Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública, Obstáculos para atraer nuevos negocios o aliados estratégicos
Inversiones	Directivo	Cobertura negativa en medios de comunicación, Percepción pública sobre el sector fiduciario, Opiniones en redes sociales o entornos digitales, Relación con entidades gubernamentales o clientes, riesgo	Monitoreo de medios de comunicación tradicionales, Seguimiento en redes sociales y entornos digitales	Dificultades en la relación con entidades gubernamentales o reguladores, Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública
Negocios Fiduciarios	Coordinador	Cobertura negativa en medios de comunicación, Cambios regulatorios o normativos, Percepción pública sobre el sector fiduciario, Opiniones en redes sociales o entornos digitales, Relación con entidades gubernamentales o clientes	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Seguimiento en redes sociales y entornos digitales, Procesos legales o disciplinarios en curso, Auditorías internas o informes de control, Reportes del canal ético o líneas de denuncia, Evaluaciones de proveedores o terceros	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios, Dificultades en la relación con entidades gubernamentales o reguladores, Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública, Impacto negativo en indicadores financieros o comerciales, Desmotivación o pérdida de compromiso por parte de los colaboradores, Mayor escrutinio o sanciones por parte de entes de control, Obstáculos para atraer nuevos negocios o aliados
Jurídica	Directivo	Opiniones en redes sociales o entornos digitales	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios
Comunicaciones	Directivo	Cobertura negativa en medios de comunicación, Opiniones en redes sociales o entornos digitales, Relación con entidades gubernamentales o clientes	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Monitoreo de medios de comunicación 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, Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública
Riesgos	Directivo	Cobertura negativa en medios de comunicación, Cambios regulatorios o normativos, Opiniones en redes sociales o entornos digitales	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Auditorías internas o informes de control, Reportes del canal ético o líneas de denuncia, Evaluaciones de proveedores o terceros	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios, Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública, Reducción en la competitividad frente a otras fiduciarias, Impacto negativo en indicadores financieros o comerciales, Mayor escrutinio o sanciones por parte de entes de control, Obstáculos para atraer nuevos negocios o aliados estratégicos
Negocios Fiduciarios	Asesor	Cobertura negativa en medios de comunicación	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Reportes del canal ético o líneas de denuncia	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios, Dificultades en la relación con entidades gubernamentales o reguladores, Obstáculos para atraer nuevos negocios o aliados estratégicos
Negocios Fiduciarios	Técnico	Percepción pública sobre el sector fiduciario	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Encuestas de satisfacción o percepción institucional, Evaluaciones de proveedores o terceros	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios
Transformación y Arquitectura Organizacional	Profesional	Desconocimiento	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Monitoreo de medios de comunicación tradicionales, Seguimiento en redes sociales y entornos digitales, Procesos legales o disciplinarios en curso, Auditorías internas o informes de control, Encuestas de satisfacción o percepción institucional, Reportes del canal ético o líneas de denuncia, Evaluaciones de proveedores o terceros, Reuniones con grupos de interés o stakeholders	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios, Dificultades en la relación con entidades gubernamentales o reguladores, Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública, Reducción en la competitividad frente a otras fiduciarias, Impacto negativo en indicadores financieros o comerciales, Desmotivación o pérdida de compromiso por parte de los colaboradores, Mayor escrutinio o sanciones por parte de entes de control, Obstáculos para atraer nuevos negocios o aliados
Negocios Fiduciarios	Técnico	Cobertura negativa en medios de comunicación, Percepción pública sobre el sector fiduciario, Opiniones en redes sociales o entornos digitales	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Monitoreo de medios de comunicación tradicionales, Seguimiento en redes sociales y entornos digitales, Auditorías internas o informes de control, Reportes del canal ético o líneas de denuncia	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios, Dificultades en la relación con entidades gubernamentales o reguladores, Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública, Reducción en la competitividad frente a otras fiduciarias, Impacto negativo en indicadores financieros o comerciales, Desmotivación o pérdida de compromiso por parte de los colaboradores, Mayor escrutinio o sanciones por parte de entes de control, Obstáculos para atraer nuevos negocios o aliados
Financiera	Técnico	Cobertura negativa en medios de comunicación	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Seguimiento en redes sociales y entornos digitales, Procesos legales o disciplinarios en curso, Reuniones con grupos de interés o stakeholders, la mala información que dan los medios sobre la empresa	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios, Dificultades en la relación con entidades gubernamentales o reguladores, Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública, Desmotivación o pérdida de compromiso por parte de los colaboradores
Financiera	Profesional	Cobertura negativa en medios de comunicación, Percepción pública sobre el sector fiduciario, Opiniones en redes sociales o entornos digitales	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Monitoreo de medios de comunicación tradicionales, Encuestas de satisfacción o percepción institucional	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios, Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública, Reducción en la competitividad frente a otras fiduciarias, Obstáculos para atraer nuevos negocios o aliados estratégicos

1. Área o dependencia:	2. Cargo del encuestado:	Factores externos	12. ¿En qué espacios, canales o procesos se evidencian señales tempranas de riesgo reputacional en la entidad? (Seleccione 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? (Seleccione todas las opciones que considere aplicables)
Comercial	Profesional	Cobertura negativa en medios de comunicación, Percepción pública sobre el sector fiduciario, Opiniones en redes sociales o entornos digitales, Competencia reputacional con otras fiduciarias	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Monitoreo de medios de comunicación tradicionales, Seguimiento en redes sociales y entornos digitales, Encuestas de satisfacción o percepción institucional, Reuniones con grupos de interés o stakeholders	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios, Dificultades en la relación con entidades gubernamentales o reguladores, Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública, Reducción en la competitividad frente a otras fiduciarias, Impacto negativo en indicadores financieros o comerciales, Desmotivación o pérdida de compromiso por parte de los colaboradores, Mayor escrutinio o sanciones por parte de entes de control
Negocios Fiduciarios	Profesional	Cobertura negativa en medios de comunicación	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios
Desarrollo y Soporte Organizacional	Profesional	Cobertura negativa en medios de comunicación	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Monitoreo de medios de comunicación tradicionales, Auditorías internas o informes de control, Encuestas de satisfacción o percepción institucional	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios, Reducción en la competitividad frente a otras fiduciarias, Impacto negativo en indicadores financieros o comerciales, Mayor escrutinio o sanciones por parte de entes de control
Tecnología	Directivo	Cobertura negativa en medios de comunicación, Cambios regulatorios o normativos, Opiniones en redes sociales o entornos digitales, Relación con entidades gubernamentales o clientes	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Monitoreo de medios de comunicación tradicionales, Seguimiento en redes sociales y entornos digitales, Procesos legales o disciplinarios en curso, Auditorías internas o informes de control, Encuestas de satisfacción o percepción institucional, Reportes del canal ético o líneas de denuncia	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios, Dificultades en la relación con entidades gubernamentales o reguladores, Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública, Impacto negativo en indicadores financieros o comerciales, Desmotivación o pérdida de compromiso por parte de los colaboradores, Obstáculos para atraer nuevos negocios o aliados estratégicos
Negocios Fiduciarios	Profesional	Cobertura negativa en medios de comunicación, Opiniones en redes sociales o entornos digitales, Relación con entidades gubernamentales o clientes, Competencia reputacional con otras fiduciarias	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Evaluaciones de proveedores o terceros	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios, Dificultades en la relación con entidades gubernamentales o reguladores, Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública, Impacto negativo en indicadores financieros o comerciales, Desmotivación o pérdida de compromiso por parte de los colaboradores
Financiera	Directivo	Percepción pública sobre el sector fiduciario, Opiniones en redes sociales o entornos digitales	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Monitoreo de medios de comunicación tradicionales, Seguimiento en redes sociales y entornos digitales, Auditorías internas o informes de control, Encuestas de satisfacción o percepción institucional, Reportes del canal ético o líneas de denuncia	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios, Dificultades en la relación con entidades gubernamentales o reguladores, Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública, Reducción en la competitividad frente a otras fiduciarias, Impacto negativo en indicadores financieros o comerciales, Mayor escrutinio o sanciones por parte de entes de control, Obstáculos para atraer nuevos negocios o aliados estratégicos
Financiera	Técnico	Cobertura negativa en medios de comunicación, Opiniones en redes sociales o entornos digitales	CREACION DE CARGOS INNECESARIOS	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios, Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública
Jurídica	Profesional	Cobertura negativa en medios de comunicación, Percepción pública sobre el sector fiduciario	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Seguimiento en redes sociales y entornos digitales	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios, Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública
Contratación Derivada	Técnico	Competencia reputacional con otras fiduciarias	Auditorías internas o informes de control	Reducción en la competitividad frente a otras fiduciarias
Negocios Fiduciarios	Profesional	Cobertura negativa en medios de comunicación, Percepción pública sobre el sector fiduciario, Opiniones en redes sociales o entornos digitales	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Seguimiento en redes sociales y entornos digitales, Auditorías internas o informes de control, Reportes del canal ético o líneas de denuncia	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios, Dificultades en la relación con entidades gubernamentales o reguladores, Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública, Desmotivación o pérdida de compromiso por parte de los colaboradores
Financiera	Técnico	Cobertura negativa en medios de comunicación	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios
Fondo de Prestaciones	Técnico	Cobertura negativa en medios de comunicación, Cambios regulatorios o normativos	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Reportes del canal ético o líneas de denuncia	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios, Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública, Impacto negativo en indicadores financieros o comerciales
Fondo de Prestaciones	Profesional	Opiniones en redes sociales o entornos digitales	Monitoreo de medios de comunicación tradicionales	Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública
Desarrollo y Soporte Organizacional	Directivo	Cobertura negativa en medios de comunicación, Opiniones en redes sociales o entornos digitales	Monitoreo de medios de comunicación tradicionales, Seguimiento en redes sociales y entornos digitales, Reportes del canal ético o líneas de denuncia	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios, Mayor escrutinio o sanciones por parte de entes de control, Obstáculos para atraer nuevos negocios o aliados estratégicos
Financiera	Coordinador	Percepción pública sobre el sector fiduciario, Competencia reputacional con otras fiduciarias	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes, Monitoreo de medios de comunicación tradicionales, Auditorías internas o informes de control	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios, Dificultades en la relación con entidades gubernamentales o reguladores, Afectación en la imagen institucional ante medios y opinión pública, Reducción en la competitividad frente a otras fiduciarias, Impacto negativo en indicadores financieros o comerciales, Desmotivación o pérdida de compromiso por parte de los colaboradores, Mayor escrutinio o sanciones por parte de entes de control
Financiera	Técnico	Cobertura negativa en medios de comunicación	Quejas, reclamos o sugerencias de clientes	Pérdida de confianza por parte de clientes y beneficiarios

1. Área o dependencia:	2. Cargo del encuestado:	14. ¿Su área cuenta con protocolos específicos para gestionar riesgos reputacionales?	15. ¿Existen indicadores definidos para anticipar riesgos reputacionales?	16. ¿Con qué áreas coordina su equipo para gestionar riesgos reputacionales? (Seleccione todas las que apliquen)	17. ¿Qué fortalezas tiene su área para proteger la reputación institucional? (Seleccione hasta 2)	18. ¿Qué mejoras propondría para fortalecer la gestión reputacional?
Fomag	Jefatura	No existen	No	Jurídica, Comunicaciones	Comunicación efectiva, Liderazgo ético	Mayor capacitación
Negocios Fiduciarios	Coordinador	Si, formalizados	En proceso	Jurídica, Auditoría, SARLAFT, Riesgos	Procesos claros, Comunicación efectiva, Liderazgo ético	Mayor capacitación
Fondo de Prestaciones	Técnico	Parcialmente definidos	En proceso	Jurídica, Comunicaciones, Auditoría, SARLAFT	Conocimiento normativo, Procesos claros, Comunicación efectiva, Liderazgo ético	Protocolos Interáreas
Inversiones	Asesor	Parcialmente definidos	Si	Riesgos	Conocimiento normativo, Liderazgo ético	Protocolos Interáreas
Comercial	Profesional	Si, formalizados	Si	Auditoría, SARLAFT, Riesgos	Conocimiento normativo, Procesos claros, Comunicación efectiva	Campañas de cultura ética
Vicepresidencia Financiera	Directivo	No existen	No	Riesgos	Procesos claros, Liderazgo ético	Protocolos Interáreas
Tesorería	Directivo	Parcialmente definidos	No	Riesgos, Entidades bancarias y financieras	Conocimiento normativo, Procesos claros, Comunicación efectiva, Liderazgo ético	Mayor capacitación
Negocios Fiduciarios	Directivo	No existen	No	Jurídica, SARLAFT, Riesgos	Compromiso de las personas	Mayor capacitación
Vicepresidencia Financiera	Directivo	No existen	No	Riesgos	Liderazgo ético	Protocolos Interáreas
Desarrollo y Soporte Organizacional	Profesional	Parcialmente definidos	No	Riesgos	Conocimiento normativo, Liderazgo ético	Protocolos Interáreas
Riesgos	Directivo	No existen	No	Jurídica, Comunicaciones, Cumplimiento, SARLAFT, Riesgos	Liderazgo ético	Mayor capacitación
Desarrollo y Soporte Organizacional	Profesional	Si, formalizados	Si	Auditoría, Riesgos	Conocimiento normativo, Procesos claros	
Fondo de Prestaciones	Técnico	Parcialmente definidos	En proceso	Auditoría	Liderazgo ético	Herramientas de monitoreo
Comercial	Directivo	Parcialmente definidos	No	Jurídica, Comunicaciones, SARLAFT, Riesgos	Conocimiento normativo, Procesos claros, Comunicación efectiva, Liderazgo ético	Mayor capacitación
Negocios Fiduciarios	Coordinador	Si, formalizados	Si	Jurídica, Cumplimiento, Riesgos	Conocimiento normativo, Procesos claros, Comunicación efectiva, Liderazgo ético	Mayor capacitación
Negocios Fiduciarios	Profesional	Parcialmente definidos	No	Jurídica, SARLAFT	Conocimiento normativo, Liderazgo ético	Herramientas de monitoreo

1. Área o dependencia	2. Cargo del encuestado	14. ¿Su área cuenta con protocolos específicos para gestionar riesgos reputacionales?	15. ¿Existen indicadores definidos para anticipar riesgos reputacionales?	16. ¿Con qué áreas coordina su equipo para gestionar riesgos reputacionales? (Selecione todas las que apliquen)	17. ¿Qué fortalezas tiene su área para proteger la reputación institucional? (Selecione hasta 2)	18. ¿Qué mejoras propondría para fortalecer la gestión reputacional?
Presidencia	Técnico	Si, formalizados	Si	Jurídica, Comunicaciones, Cumplimiento, Auditoría, SARLAFT, Riesgos	Conocimiento normativo, Procesos claros, Comunicación efectiva, Liderazgo ético	Campañas de cultura ética
Negocios Fiduciarios	Técnico	Si, formalizados	Si	Jurídica, Cumplimiento, Auditoría	Conocimiento normativo, Liderazgo ético	Campañas de cultura ética
Negocios Fiduciarios	Profesional	Si, formalizados	No	Jurídica	Conocimiento normativo, Procesos claros, Comunicación efectiva, Liderazgo ético	Campañas de cultura ética
Desarrollo y Soporte Organizacional	Tecnólogo I	Si, formalizados	Si	Jurídica, Comunicaciones, Auditoría, SARLAFT	Conocimiento normativo, Liderazgo ético	Campañas de cultura ética
Comercial	Directivo	Parcialmente definidos	No	Riesgos	Conocimiento normativo, Procesos claros, Liderazgo ético	Mayor capacitación
Inversiones	Directivo	No existen	No	Riesgos	relacion directa con contrapartes institucionales	Campañas de cultura ética
Negocios Fiduciarios	Coordinador	Si, formalizados	Si	Jurídica, Comunicaciones, Cumplimiento, Auditoría, SARLAFT, Riesgos	Conocimiento normativo, Liderazgo ético	Mayor capacitación
Jurídica	Directivo	Parcialmente definidos	No	Jurídica, Comunicaciones	Conocimiento normativo	Protocolos Interáreas
Comunicaciones	Directivo	Si, formalizados	Si	Jurídica, Comunicaciones, Riesgos	Comunicación efectiva	Herramientas de monitoreo
Riesgos	Directivo	Parcialmente definidos	Si	Jurídica, Comunicaciones, Cumplimiento, Auditoría, SARLAFT, Riesgos	Conocimiento normativo, Liderazgo ético	Herramientas de monitoreo
Negocios Fiduciarios	Asesor	Parcialmente definidos	En proceso	Jurídica, SARLAFT	Conocimiento normativo, Procesos claros, Liderazgo ético	Protocolos Interáreas
Negocios Fiduciarios	Técnico	Parcialmente definidos	No	Comunicaciones	Procesos claros	Herramientas de monitoreo
Transformación y Arquitectura Organizacional	Profesional	No existen	No	Desconozco	Conocimiento normativo, Procesos claros, Comunicación efectiva, Liderazgo ético	Herramientas de monitoreo
Negocios Fiduciarios	Técnico	Parcialmente definidos	Si	Jurídica, SARLAFT, Riesgos	Procesos claros, Comunicación efectiva	Herramientas de monitoreo
Financiera	Técnico	Si, formalizados	Si	Cumplimiento, Riesgos	Conocimiento normativo, Procesos claros	Campañas de cultura ética
Financiera	Profesional	Si, formalizados	Si	Auditoría, Riesgos	Procesos claros, Liderazgo ético	Herramientas de monitoreo

Anexo D. Entrevistas a profesionales Fiduprevisora S.A.

Entrevista con el Director de seguridad de la información y ciberseguridad de Fiduprevisora S.A.

Gracias por aceptar esta entrevista. El propósito de esta conversación es comprender cómo La Fiduprevisora enfrenta y gestiona el riesgo reputacional en un entorno cada vez más exigente y expuesto a la opinión pública. Dado el rol crítico que desempeñan en la administración de recursos ajenos, la confianza es un activo fundamental cuya preservación requiere estrategias claras, acciones éticas y una comunicación efectiva.

Durante esta entrevista abordaremos temas relacionados con la identificación de riesgos, mecanismos de prevención, gestión de crisis y relación con los distintos grupos de interés. Su experiencia y perspectiva serán clave para entender cómo se construye y protege la reputación institucional en el sector fiduciario.

La entrevista será de carácter semiestructurado, lo que nos permitirá seguir una guía temática y profundizar en aspectos relevantes según el desarrollo de la conversación. Puede sentirse libre de compartir ejemplos, reflexiones o experiencias que considere pertinentes.

Sección 1: Introducción y contexto

SSR: ¿Podría describirme brevemente el rol que desempeña dentro de la fiduciaria?

JACO: Claro que sí. Buenos días. Soy José Alfredo Cuevas Ortiz, director de Seguridad de la Información y Ciberseguridad, y pertenezco a la Gerencia de Riesgos de la entidad.

SSR: ¿Cómo definiría el concepto de riesgo reputacional en el contexto fiduciario?

JACO: Fiduprevisora, por haber estado recientemente en el ojo del huracán con el tema del magisterio en salud y el FOMAG, ha entendido la importancia de mapear ese riesgo. Somos conscientes de que la credibilidad y la imagen corporativa juegan un papel fundamental en el mercado. Por eso, la entidad busca identificar y gestionar los riesgos que

puedan materializarse en este aspecto. Muchas veces, al ser factores externos, son difíciles de manejar, pero aun así se mapean y se tiene conocimiento de ellos.

Ciudad donde labora

JACO: Desde Bogotá, en la sede principal de Fiduprevisora.

Sección 2: Identificación de riesgos

SSR: ¿Cuáles considera que son las principales fuentes de riesgo reputacional para una fiduciaria?

JACO: Hoy en día, principalmente las redes sociales y los medios de comunicación. La desinformación que circula, muchas veces sin acudir a la fuente real, genera un riesgo importante. Esa desinformación puede ser formal, digital o física, y termina afectando directamente la reputación de la entidad.

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

JACO: Sí, recientemente con el nuevo modelo de salud. Hubo protestas, exposición mediática y fuimos tendencia en redes sociales. La entidad vivió un momento complejo, que requirió “sacar la casa”, como se dice en el fútbol. La fiduciaria se presentó ante los entes de supervisión, emitió comunicaciones oficiales y pertinentes, dio la cara y diseñó estrategias para mitigar los malestares o malentendidos que se estaban generando.

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

JACO: Tienen un papel total, muy grande. Pueden influir de manera positiva o negativa, y por eso se espera de ellos objetividad en la difusión de la información.

SSR: ¿Utilizan alguna de las siguientes métricas para monitorear la reputación institucional?

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

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

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

JACO: Sí. Nosotros hacemos ese mapeo mediante un proveedor que presta el servicio de monitoreo en redes sociales y plataformas. Se hace una verificación mensual de estas comunicaciones externas.

SSR: ¿Ese servicio de monitoreo hace parte de la contratación de su SoC?

JACO: Correcto. Actualmente lo tenemos con nuestro proveedor del Security Operation Center (SoC). Es un servicio 7x24 que incluye dentro de sus tareas mapear la imagen corporativa y reputacional.

Sección 3: Gestión y prevención

SSR: ¿Existe un protocolo o política interna para gestionar el riesgo reputacional?

JACO: Sí. Tenemos un manual de comunicaciones que establece quién puede hablar en nombre de la entidad, en qué circunstancias y con qué objetivos. Esto busca evitar la desinformación y asegurar que se brinde información clara y adecuada, siguiendo los procedimientos de comunicación de la entidad.

SSR: ¿Qué mecanismos de prevención se han implementado en la organización?

Protocolos de comunicación, gestión de crisis, ética corporativa.

Programas de capacitación sobre conducta, transparencia y atención al cliente.

Estructura de gobierno corporativo: cumplimiento normativo, auditorías internas, controles.

JACO: Pues nosotros somos una entidad mixta, el tema de auditoría es a flor de piel, todo el tiempo. El tema de verificación y cumplimiento tanto de seguridad y formación, Protección de Datos personales, se dan internamente, se brindan las capacitaciones de servicio al cliente, también hay unas charlas para que los mismos trabajadores se sientan cómodos en estos escenarios, porque muchas veces son complejos, ya que podría generar crisis

psicológicas y demás factores, entonces hay capacitaciones para el tema de bienestar corporativo de los funcionarios

SSR: ¿Y a nivel reputacional? Pues me imagino que el tema estratégico que maneja comunicaciones y a nivel de alta de alta gerencia establece mecanismos para mitigar estos escenarios.

Sección 4: Relación con stakeholders

SSR: ¿Cómo se maneja la comunicación con los clientes en momentos de crisis reputacional?

JACO: Inicialmente pagina WEB, mandamos información formal a los clientes, nuevamente las personas que están autorizadas para dar cualquier comunicado, ya sea por televisión o radio, se tiene establecido por procedimiento y eso sería como la parte en que se atiende formalmente este tema cuando se llega a presentarse una crisis de imagen reputacional.

SSR: ¿Existe una relación activa con entes reguladores para mitigar impactos reputacionales?

JACO: La Superfinanciera de Industria y Comercio, la Superfinanciera de Colombia, trabajamos con CallCenter la policía, el SOC, tenemos diferentes aliados para mitigar los temas reputacionales, y el monitoreo que hacen las superintendencias, si se llegase a presentar un incidente de seguridad que afecte la información y esto implique una afectación reputacional, por procedimientos internos debemos comunicarnos con la superintendencia y darles la notificación para que ellos realicen la debida verificación

Sección 5: Evaluación y mejora continua

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

JACO: Se tienen controles, los cuales son mapeados periódicamente y Se guardan unas evidencias de avance y de seguimiento.

Son anuales o cuando surgen o se requieran validaciones específicas.

SSR: ¿Qué indicadores utilizan para medir el impacto reputacional? ¿Existen KPI específicos?

JACO: Sé que existen, pero en este momento no podría darle los nombres técnicos ni las fichas exactas de esos indicadores.

Cierre

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

JACO: El reto es mantenerse a la vanguardia, tanto en lo tecnológico como en lo operacional. Pero, más allá de eso, no se puede perder el valor humano. Hay que recordar que servimos a personas, y que ellas necesitan un servicio integral y confiable. Por eso, el desafío no debe limitarse solo a los resultados financieros, sino también garantizar el bienestar de los clientes, porque al final lo más importante para las empresas son las personas.

SSR: Agradecemos sinceramente el tiempo y la disposición para compartir su experiencia y visión sobre la gestión del riesgo reputacional en el ámbito fiduciario. Sin duda, su aporte será fundamental para nuestro proceso investigativo.

Entrevista con el Vicepresidente Financiero de Fiduprevisora S.A.

“Definir el riesgo reputacional en el contexto fiduciario. Digamos que una fiduciaria por su mismo nombre es un tema de confianza, entonces es un tema de confianza y más en una entidad financiera, todas las entidades financieras se basan en un tema de confianza, pero la fiduciaria es aún mayor ese tema de confianza, porque es donde, por su naturaleza y por su objeto social, es donde los clientes llevan los problemas, los recursos o lo que necesiten para que la fiduciaria se los gestione y administre, entonces sí es un tema netamente de confianza, la relación de una entidad fiduciaria con sus clientes se basa únicamente en la confianza y no hay nada más, entonces el tema reputacional sí es de un alto grado de importancia para una fiduciaria. Perfecto Andrés, muchísimas gracias.

Vamos a entrar en la sección 2 de la encuesta, donde empezamos a hacer una identificación de riesgos bajo este panorama. La primera pregunta sería esta, ¿cuáles consideras que son las principales fuentes de riesgo reputacional para una fiduciaria? Pues voy a centrar en la fiduciaria nuestra, ¿cuáles son los altos riesgos de riesgo reputacional? Nosotros como entidad del Estado manejamos negocios estatales, ahora la fiduciaria, lo que yo digo siempre, la fiduciaria hace caso, pero pues ustedes han oído del tema de la unidad de riesgos, del tema del fondo del magisterio, la fiduciaria en lo que se... Pongo un ejemplo, la unidad de riesgo, ¿cuál es el negocio que nosotros administramos? Simplemente los recursos que nos deposita la unidad de riesgo y nos ordena unos pagos, y nosotros hacemos eso. Entonces, nosotros no sabemos de con quién contrató, cómo contrató, o qué hizo en la contratación ese cliente, sino simplemente tenemos unos recursos y nos ordena y se pague y nosotros le pagamos.

Claro que nosotros tenemos unos filtros porque no le podemos pagar a Pablo Escobar, por decir algo, pero sí, pero no nos podemos oponer a que si el cliente nos dice, pague sus carrotaques en La Guajira, nosotros no tenemos ninguna capacidad para decir no. Que detrás hubo una contratación fraudulenta o que hubo corrupción, nos enteramos después. Y ese tema reputacional nos pega porque salen los medios de comunicación.

Ah, es que todo lo que hacía la unidad de riesgo lo hacía a través de la fiduciaria. Pues no es así, esa verdad no es así. Y esas medias verdades y esas mentiras a veces totales, eso sí le pegan a la reputación de la fiduciaria y le pegan a la imagen de la fiduciaria.

Y pues nosotros como entidad estatal estamos más expuestos que otras fiduciarias a este tema porque manejamos todos esos recursos públicos que tienen pues detrás todos estos temas a veces de corrupción. Viene convirtiéndose en un riesgo adquirido por la naturaleza después de la operación. El manejo de recursos públicos de por sí ya lleva un riesgo adicional que cualquier otro tema.

Pero además el manejo de esos recursos pues es súper delicado y pues tenemos el ojo de todo el mundo. No te puedes negar de hacer un pago, ¿cierto? No, como te decía, nosotros tenemos filtros, por lo menos los filtros de lavado de activos. O sea, el cliente nos puede decir haga este pago, pero si ese pago va dirigido a Pablo Escobar, pues nosotros decimos no, yo no le puedo pagar a Pablo Escobar.

¿De acuerdo? Pero que si me dice páguenle a fulanito de tal y ese fulanito de tal es un contratista que tiene unos contratos allá con la unidad de riesgo en La Guajira para proveerle unos carros tanques, pues yo no soy el que le tiene que decir yo no voy a pagar porque es que sospecho que usted hizo algo malo. De acuerdo, Andrés, gracias. La siguiente pregunta ya es en alguna situación particular, ¿la organización ha enfrentado alguna situación que haya puesto en riesgo su reputación y cómo se gestionó? Sí, pues en varias ocasiones y en

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

La Fiscalía también administra lo que es el fondo del magisterio, que a través del fondo del magisterio se pagan las pensiones exantías y se provee salud a los maestros. Eso ha estado en el ojo del huracán de que no se gestionan bien los recursos, pero como digo siempre, nosotros lo que hacemos es caso. Nosotros obedecemos órdenes de nuestros fideicomitentes, de nuestros clientes.

Nosotros no somos los que proponemos o los que hacemos esos negocios de la unidad de gestión o decimos cómo se hace o cómo se gestiona la salud de los maestros. No es la fiduciaria. Es el cliente nuestro el que dice cómo se hace y nosotros simplemente administramos los recursos y pagamos.

Eso ha estado en el ojo del huracán los últimos dos o tres años, especialmente el tema de la unidad de riesgo, especialmente el tema del FOMAC. ¿Cómo se ha gestionado? Pues en algún momento uno no puede irse contra los medios de comunicación. Entonces en la W salió una novela de 16 capítulos de cómo la fiduciaria estaba manejando todos esos temas de la unidad de riesgo y todos esos temas del fondo del magisterio.

Pues hay que esperar que ellos digan y digan y digan y luego pues poner la cara y decir y la presidenta tiene que ir allá y poner la cara y decir qué es lo que hace la fiduciaria y explicar. Pero pues no siempre pues el daño ya está hecho. ¿Qué podemos hacer? Andrés, gracias porque digamos que en lo que me cuentas abordamos la pregunta 5, que básicamente es ¿cómo consideras de importante el papel de los medios de comunicación y las redes sociales acerca de la percepción de la fiduciaria? Pues a mí me parece que se maneja sin el conocimiento real de lo que puede o no puede hacer una entidad fiduciaria y sin el contrastar la información que esos medios tienen y no la contrastan realmente con... O

sea, van sacando noticias y van publicando temas que no han contrastado, que no han pedido el otro lado, que es la cara de la fiduciaria.

La fiduciaria no siempre tiene esa oportunidad de previo a que saquen alguna comunicación, de que esté enterada y que pueda exponer sus argumentos o sus temas. De acuerdo. Digamos que acá lo que podríamos decir es como un contexto de desinformación, ¿cierto? O sea, pues como información poco... O sea, digamos que en la transmisión del mensaje, esa parte de desinformación podríamos simplificarlo en que las noticias deberían ser transparentes.

Sí, a veces es medio verdades. Entonces eso sí genera mucha desinformación y genera percepciones del público que no son... Hacia la fiduciaria que no son reales, que no son así, que no es la verdad. Claro que sí.

Andrés, te hago la siguiente pregunta. ¿Tienes conocimiento si la fiduprevisora utiliza alguna de las siguientes métricas para monitorear la reputación institucional? Opción A, cobertura mediática. Número y tono de menciones en medios tradicionales y digitales.

B, reputación online, valoraciones en plataformas, comentarios en redes sociales, análisis de sentimientos. Tercera, C, ranking sectorial, posición en listas de confianza o reputación empresarial. Pues mira, yo no estoy muy al tanto.

Sé que la fiduciaria sí tiene un tema de comunicación en donde se están midiendo como las noticias positivas y negativas que se publican sobre la fiduciaria, pero no sé cómo es el tema en detalle. Listo, no te preocupes. Vamos con la sección número 4, que ya es un poco de apertura hacia el relacionamiento.

Y el título de esa sección es relación con los stakeholders. La pregunta número 9, acá ya hemos avanzado, son 13 preguntas. Dice así Andrés, ¿cómo maneja la comunicación con

los clientes en momentos de crisis reputacional? Yo creo que por lo menos los clientes que tenemos, sí, bueno, la mayoría de nuestros clientes son clientes de entidades estatales.

Entonces, pues de cierta manera tienen el mismo problema, ¿no? Pero en general y hablando, por ejemplo, de clientes institucionales o que no tienen nada que ver con gobierno, pues sí nos conocen. O sea, nuestros clientes nos conocen y saben qué hacemos y cómo lo hacemos y cuál es la función de una entidad fiduciaria. Entonces, esos clientes, el cliente nuestro sabe que lo que sale en medios de comunicación no es así.

O sea, ni siquiera tenemos que explicarle. Ni siquiera tenemos que explicarle. Y estoy hablando de empresas grandes de este país o de los clientes que tenemos, no tenemos que explicarles porque ellos conocen.

Por ser nuestros clientes y por una trayectoria que tenemos con ellos, pues saben la naturaleza del negocio. No tenemos que explicarles. El problema es con un público en general que no entiende, no conoce y se queda con la noticia.

De acuerdo. Gracias, Andrés. Voy a hacerte la pregunta diez.

¿Conoces si existe una relación activa junto con entes de reguladores para mitigar impactos reputacionales? Sí. Digamos que la superintendencia financiera se preocupa mucho por este tema. Pues sabe de nuestro caso particular.

Y pues de alguna manera en algunos temas pues lo apoya uno o no le exige más. Es decir, no porque salió una noticia y al otro día va a tener una entidad de control aquí diciendo a ver qué es lo que pasó en esa aplicación. No sucede.

O sea, las entidades de control nuestra, superintendencia financiera, Contraloría, básicamente esas dos, pues hay más, pero esas dos. Ellas conocen también, como les digo,

el tema y la naturaleza de la fiduciaria. Y no porque salgan noticias están al otro día pidiendo los temas.

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

Pero más allá de que haya repercusiones en la compañía, o sea, la fiduciaria, ¿hay alguna regulación que les proteja a ustedes del buen nombre? De que no manchen esta, como esta imagen que ustedes tienen, porque claramente lo que tú dices no tiene nada que ver ahí. No, pues más allá de temas ya propiamente legales, pues no creo que haya nada. Pero pues uno ponerse a pelear con un medio de comunicación, al final sale perdido.

O sea, la actitud de la fiduciaria es no ponerse a pelear con los medios de comunicación. A veces es esperar que baje la marea y explicar los temas. A mí lo que me parece mal, no hablo de todos, pero de la mayoría de los medios, es sacar noticias sin contrastar el tema.

O sea, sin filtrar. O sin entenderlo. Porque entender cuál es la razón social de una fiduciaria, y qué es lo que hace y por qué lo hace, y hasta dónde llega sus responsabilidades, y hasta dónde no.

Pues no es tan fácil explicarlo en cinco minutos a un periodista. Claro que sí, totalmente de acuerdo. Adelante Jessica.

Andrés, una pregunta. Sí, yo sé que tú nos comentaste y nos indicaste que no tenías mucho conocimiento acerca de la gestión que se realiza internamente, pero no sé si conozcas algún protocolo, alguna política que la organización haya implementado en este tema de riesgos reputacionales. ¿Existe algo? ¿O simplemente es la calma? Sí, y pues el otro tema que sí es claro en la fiduciaria es quiénes son los voceros.

No es que cualquiera puede salir a hablar y decir cosas. Sí hay unos voceros y unas personas que están determinadas para estos temas, pero no hay una política y un tema especial, no. O algún tipo de, por ejemplo, yo estoy leyendo mucho sobre ustedes y sé que tienen una calificación en The Greatest Place to Work.

Así de la misma manera tienen un manejo de capacitaciones o de información a sus empleados constantes para saber o para informarles qué hacer y no hacer en dado caso. No, yo creo que eso va mucho, no hay unos temas establecidos y formales, pero sí hay unos temas de cultura y de liderazgo. O sea, yo hablo por mí desde las personas que están bajo responsabilidad.

Cuando salen estos temas a la luz pública, uno sí tiene que sentarse y comentar con la gente y decir, venga, mire, esto salió, esto no es verdad por esto, no hay que, porque salió una cosa mala que puede ser verdad o no, no hay por qué taparla ni dejar y como si no hubiera sucedido. Yo creo que es todo lo contrario, es sentarse con la gente con la que uno tiene ese liderazgo, esa responsabilidad y decir, mire, esto que salió esta mañana, esto se refiere a esto, a esto, y como ustedes saben, ustedes conocen, ustedes trabajan aquí, esto que se está diciendo ahí no es así. De pronto, en la parte, ya continuamos con la sección 5 y ya llegamos a la evaluación y la mejora continua.

Me dices que no hay una evaluación periódica de este reputación, o sea, no la conoces muy bien, ¿cierto? No, digamos que la Fiscalía se ha tratado de tener eso, pero lo que yo veo es que no han logrado tener cómo medirlo, cómo, si entiendes, cómo, más allá de decir, pues, esta semana nos nombraron tres veces, una vez fue buena y cuatro más, o algo así, no sé, no más allá de eso. Pero una pregunta, si en la parte financiera, que es la que tú te encuentras, y de pronto tú me decís que tus clientes saben y te conocen, que tú haces caso, que es lo que nos dices, pero, ¿en alguno de estos impactos reputacionales que han tenido,

si se ha visto afectada la parte monetaria, que es lo que tú te desempeñas? No, no, digamos, en el tema de confianza de que no nos hayan dado negocios, o que los inversionistas de nuestros fondos hayan retirado sus recursos, por un tema mediático no ha sucedido. No, ni se han perdido negocios, o, bueno, o sea, si ha habido algún... No, digamos que para nosotros como entidad pública es más difícil llegar a los privados, pero no, y seguramente es por un tema general reputacional de entidad pública, pero no por un tema particular la financiera.

O sea, es más difícil para nosotros llegar a un privado y convencerlo que haga negocios con nosotros, que pues a una entidad pública que es nuestro nicho principal. Y ya como cierre, porque te hemos quitado bastante tiempo, en tu opinión, ¿cuál sería el mayor desafío que enfrenta la fiduciaria en materia de reputación en este entorno? No, yo creo que es un tema de educación hacia afuera, y otro tema es de cacarear las cosas buenas. O sea, nosotros tampoco tenemos ese, como ese lineamiento de, venga, nosotros hacemos muchas cosas buenas, nosotros tenemos un impacto social grande en este país por los negocios que tenemos y por las cosas que hacemos, ¿por qué no publicamos más esos temas y salimos a decir las cosas buenas? Que hay otras cosas que no son tan buenas y a veces salen, pues sí, ¿qué podemos hacer? Pero entonces, ¿no lo están realizando en este instante? ¿No están diciendo, oye, mira, estamos impactando aquí, estamos...? No está como un tema documentado, escrito, y que lo vamos a hacer, lo estamos haciendo más informalmente, y pues sí, hay un área de comunicaciones que el propósito es que publiquen más temas, ya estamos más activos en redes sociales, eso se ha venido haciendo, pero creo que falta con más contundencia hacer las cosas y decir, miren, la fiduciaria es un vehículo de donde la política pública se dispersa y se hacen cosas extraordinarias para este país.

Vale, Andrés. No sé si mi compañera tenga algo más que decir. No, Andrés, hemos abordado todo el cuestionario de forma satisfactoria.

Muchas gracias, pues, por darnos el tiempo, por darnos, pues, tus respuestas. No sabemos si venías preparado o no, pero realmente logramos el objetivo. ¿Listo? Bueno, y a la orden, cuando si necesitan algo más, pues, aquí la oficina mía está cerca, aquí a la universidad.

Cualquier cosa que necesiten por aquí, por este medio físico, si necesitan cualquier tema, a la orden. Claro que sí, Andrés, muchas gracias. Quedamos con tu contacto.

Igual te buscamos por el LinkedIn para agregarnos por ahí. Muchas gracias por el espacio, te deseamos feliz día. Bueno, Jessica, ha sido mucho gusto conoceros.

Que estés bien, hasta luego. Bueno, hasta luego.”

Entrevista con el Vicepresidente de Desarrollo y Soporte Organizacional de
Fiduprevisora S.A.

“Listo. Pues bueno, nuevamente me presento. Mi nombre es Kevin García Candil y
compañera Luisa Fernanda Gallego.

Somos maestrantes de la Universidad Ean, y vamos a hacerte unas preguntas acerca del
riesgo de la Fiduprevisora. ¿De acuerdo? Esperamos no gastarnos más de 20 minutos en
esta entrevista.

Entonces, ¿Nos recuerdas por favor tu nombre? Bien, buenos días.

Mi nombre es Óscar García Montes. Soy vicepresidente de Desarrollo y Soporte
Organizacional de Fiduciaria La Previsora.

¿Desarrollo y Progreso? Vicepresidente de Desarrollo y Soporte Organizacional. Ok.
¿Ciudad donde laboras? Bogotá.

De acuerdo. Entonces, pues inicialmente, gracias por aceptar esta entrevista. Yo sé que
el tiempo que ustedes, es bastante costoso en cuanto a que mantienen muy ocupados.

Entonces, vamos a ser un poco rápidos y para que el desarrollo sea muy bueno.
Entonces, el objetivo de esta conversación básicamente es comprender cómo la
Fiduprevisora, enfrenta y gestiona el riesgo reputacional. Entonces, dado el rol que tú
desempeñas, pues vamos a intentar entender un poco cómo tú ves el riesgo reputacional
que maneja la previsora y demás.

Entonces, durante esta entrevista abordaremos temas relacionados con la identificación
de los riesgos, mecanismos de prevención, gestión de crisis, relación con los distintos grupos
de interés, cómo es su experiencia y la perspectiva para entender cómo se construye y

protege el riesgo interno y externo de la Fiduprevisora. Entonces, la entrevista será semi estructurada, lo que nos permitirá seguir una guía, unos temas y profundizar en los aspectos relevantes según el desarrollo de la conversación. Entonces, si siéntete libre de compartir ejemplos, reflexiones, experiencias o cosas que consideres importante, ¿de acuerdo?

De acuerdo.

Perfecto, Oscar. Entonces, mira, nosotros vamos a hacer esta entrevista en tres, en cinco sesiones, ¿cierto? La idea es que rápidamente lo vayas, vayas respondiendo a cada una de las preguntas que te voy haciendo con base como en la experiencia de lo que tienes ahí en el cargo que estás desempeñando. Entonces, la primera pregunta sería:

¿Podrías describirnos brevemente el rol que desempeñas dentro de la fio? Claro que sí.

El vicepresidente de Desarrollo y Soporte Organizacional es uno de los miembros del Comité de Presidencia dentro de la estructura jerárquica de la entidad, que es una estructura dura con una línea transversal de 11 vicepresidencias. Tiene a su cargo tres gerencias y una dirección. La gerencia de recursos físicos, la gerencia de talento humano, la gerencia de gestión documental y, finalmente, adquisiciones y contratos.

Se presta un soporte transversal a toda la entidad para el normal funcionamiento.

Perfecto.

La segunda pregunta que queremos saber es ¿cómo se define el concepto de riesgo reputacional en el contexto fiduciario? Desde tu experiencia, ¿cómo es ese contexto reputacional? En el sector fiduciario, el riesgo reputacional reviste, desde mi perspectiva, una vital importancia.

Por tratarse de una entidad del sector financiero, la reputación, la forma en que el ciudadano percibe a la entidad, tiene un valor fundamental en la corporación. Es decir, que cuidar ese valor reputacional es de vital significancia para nosotros. Y se intenta, desde la organización, controlar los riesgos reputacionales, incluso desde el nivel, desde la alta dirección, pero también desagregado en otras instancias de la organización.

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

Perfecto. En la segunda sección, ¿qué vamos a hacer? Queremos, digamos, que enfocar esta entrevista en la identificación de riesgos. Entonces, tenemos una pregunta y es:

¿Cuáles considera que son las principales fuentes de riesgo reputacional para una fiduciaria? Bien, iniciaríamos con los riesgos propios de los negocios fiduciarios, que se encaminan particularmente a temas de liquidez, de indicadores financieros saludables para la continuidad del negocio.

Este es un tema fundamental en el negocio fiduciario. Pero, adicionalmente, el tema de credibilidad en el liderazgo de la entidad. Este también es un tema sustancial porque, al estar nosotros en el mercado, requerimos también de una gestión comercial.

Y esa gestión comercial se liga directamente con el riesgo reputacional. En tanto que mostremos una imagen de credibilidad, va a ser mucho más sencillo materializar acuerdos comerciales y traer negocios fiduciarios a la entidad. Estos dos aspectos son claves en el tema de reputación.

EAN: Perfecto. Entre esas preguntas también tenemos

Cómo se ha enfrentado a la organización en alguna situación que haya puesto en riesgo su reputación. ¿Cómo se gestionó? ¿Se ha identificado en este tiempo alguna situación y cómo se ha logrado manejar?

FIDU: Bien, por la particularidad de la fiduciaria, por la complejidad de sus negocios y, por supuesto, por algunos que son incluso mediáticos, como sabemos todos, el tema del FOMA, pues esta es una labor casi que del día a día de la alta dirección.

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

EAN: Bueno, ahí es importante porque nosotros teníamos en nuestra siguiente pregunta, es que entonces vemos que los medios de comunicación y las redes sociales sí juegan un papel importante en la reputación que se tiene dentro de este negocio.

¿Con base en eso, la percepción pública de la fiduciaria cómo la ves desde tu punto de vista?

FIDU: Un tema importantísimo y no solamente que impacta a la fiduciaria, sino a cualquier organización hoy en día es la masificación de las redes sociales. Esa herramienta que le da voz a cualquier persona desde el anonimato, pues implica que se repliquen con mucha frecuencia noticias falsas, que se conceptúen o que se desvirtúen temas que se vienen ejecutando con cierta rigurosidad.

Y ese es un riesgo que claramente hay que identificar y que hay que atacar, considero yo, con cierta inteligencia. En tanto que la estrategia no debe ser responder cada uno de sus mensajes, sino tener una posición clara como entidad para que la información que fluya hacia clientes y hacia la ciudadanía, pues sea la información más clara y certera posible. Es evidente que estamos casi cada día sujetos a ese riesgo reputacional, estamos sujetos al juicio del ciudadano, estamos sujetos al juicio de la opinión pública y estamos también sujetos a unos juicios políticos, porque es evidente que como entidad influyen también algunos factores políticos y en la coyuntura actual, de etapa preelectoral, pues desde luego se utiliza cualquier herramienta para alimentar y para usar ese juego político y nosotros pues desde luego no somos ajenos a esa circunstancia.

EAN: Claro que sí, nosotros entonces tenemos que dentro de esta entrevista, si ustedes manejan de algunas de las siguientes métricas para monitorear la reputación institucional, entonces hablamos de una cobertura mediática, si ustedes manejan el número y tono de menciones en medios tradicionales y digitales, hablamos también de una reputación online, donde vemos si ustedes conocen y valoran, digamos que hacen valoraciones en plataformas, comentarios en redes sociales, análisis de sentimiento y también digamos que vemos también dentro de las métricas un ranking sectorial, como oposición en las listas de confianza o reputación empresarial. De acuerdo al rol que desempeñas, consideras que alguna de estas métricas o como ustedes desde esa gestión diaria, ¿a cuál le apuntan ustedes más?

FIDU: Bien, métricas desde luego que existen, se hace un seguimiento constante de redes sociales y de toda la información que compromete a la entidad como tal. Esa es una labor, repito, que hace la Oficina de Comunicaciones.

En nuestro rol, por tratarse de una vicepresidencia de soporte organizacional, tenemos un rol mucho más interno. Nosotros hacemos unas mediciones internas porque nuestro cliente, por así decirlo, es el talento humano de la organización. De manera que también nos convoca el criterio reputacional que exista al interior de los colaboradores y ese es un tema al que nosotros le hacemos un seguimiento a través de diferentes herramientas que miden fundamentalmente el clima organizacional, el ambiente laboral, apuntándole a estrategias para hacer un gran lugar para trabajar, entre otros.

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

EAN: Perfecto, listo. En la siguiente sección, en la número tres, nosotros queremos hablar de un tema de gestión y prevención. ¿Existe un protocolo o política interna para que ustedes gestionen el riesgo reputacional?

FIDU: Existe, desde luego que existe un protocolo para la gestión del riesgo reputacional. Existe también una gerencia encargada puntualmente de los riesgos de la entidad y se encuentra documentado, digamos, ese procedimiento para atender el riesgo reputacional, claro que sí. Perfecto.

EAN: ¿Y de qué mecanismos de prevención se han implementado en la organización cuando ustedes han tenido, digamos, que esta gestión y prevención como protocolos? Sé que me hablabas ahorita que sí puede existir protocolos, programas de capacitación sobre conducta y transparencia y atención al cliente, estructura de gobierno corporativo, cumplimiento normativo, auditorías internas, controles. Esta información, digamos, que la puede encontrar cualquier ciudadano dentro de las páginas de internet de ustedes o esto

como ustedes, digamos, que despliegan esos protocolos y esos programas de capacitación para mitigar esa, digamos, que esos riesgos reputacionales.

FIDU: Sí, se ataca a través de diversas estrategias y mecanismos de difusión.

Efectivamente, a través de nuestra página web www.fideoprevisora.com.co la ciudadanía puede encontrar la información atinente a la manera en que la entidad acoge una política de comunicación clara atacando todos estos riesgos reputacionales. Allí puede verificarse. También existen unos links a algunos manuales que contienen información precisa de la entidad frente a este aspecto.

Pero también entendemos que desde la alta dirección se realiza periódica y constantemente un seguimiento al riesgo reputacional, no solamente a través de la gerencia de riesgos, sino de manera transversal con todo el comité de presidencia, para que no solamente hacia abajo, es decir, hacia el ciudadano, hacia el usuario de la red social, sino también hacia arriba. Entiéndase, el grupo bicentenario del cual formamos parte, Ministerio de Hacienda, cual somos entidad escrita, Gobierno Nacional, se entienda y se comunique la labor que se realiza desde la fiduciaria en cada una de las áreas, bien sea negocios en particular, o atención al ciudadano en específico, y hablando puntualmente el tema FOMAC, que es quizás una de las aristas que más impacta el riesgo reputacional de la fiduciaria.

EAN: Perfecto, entonces digamos que en la sesión número 4, la relación con los stakeholders, para nosotros digamos que aquí queremos hondar en dos preguntas importantes, entonces ¿cómo manejan esa comunicación con los clientes en los momentos de crisis reputacional? Sabemos que nos estás hablando del tema del negocio del FOMAC, sabemos que ustedes tienen otros tipos de negocios también que manejan a nivel nacional, ¿cómo entonces logran ustedes manejar esa comunicación con esos clientes? Y digamos que entrelazando la otra pregunta, ¿si existe alguna relación activa entre los entes

reguladores para mitigar impactos reputacionales? O sea, si ustedes digamos que dentro de esa relación, ¿cómo hacen la comunicación? Sí, con el cliente directo, o si ustedes digamos que también activan algunos otros entes reguladores para que ese impacto pues no le cueste tanta reputación a la fidu previsor.

FIDU: Luisa y Kevin, démen por favor un segundito que me retiraron. Claro que sí. Démen un segundo por favor, que voy a un lugar donde pueda continuar.

Claro que sí. Bien, ¿ahí me escuchan bien? Sí, ahí te escuchamos bien.

Hay una comunicación permanente con nuestros clientes de negocios fiduciarios en particular, somos por supuesto dentro de la estructura del negocio fiduciario, pues buscamos tener una constante comunicación con ese cliente, es por supuesto necesario.

Cuando surgen eventos de riesgo reputacional, quizás los clientes de los negocios fiduciarios son en nuestro caso el mayor interés, porque son esas personas, organizaciones que ponen la confianza, depositan esa confianza en la fiduciaria y la comunicación con esas instancias en una comunicación inmediata y fluida. Intentamos siempre aclarar, explicar, que estén al tanto de cada una de las circunstancias que pueden llegar a afectar a la fiduciaria por algún evento, noticia o circunstancia que implique riesgo reputacional, pero adicionalmente hay un segundo estadio y es con la ciudadanía en general. También por tener usuarios de Ciudadanos General, pues intentamos abocarlos a través de los mecanismos de comunicación oficial, página web, líneas de comunicación dispuestas para tal fin, redes sociales de la fiduciaria oficiales y esos son los mecanismos que intentamos, por medio de los cuales intentamos comunicar sin digamos intentar tampoco excedernos o sobrecargar de información al ciudadano, sino aclarando aquellos aspectos necesarios dentro del contexto que se presenta.

EAN: Perfecto, bueno, ya dando casi cierre a esta entrevista, tenemos en la última sesión 5 una evaluación y mejora continua. Entonces aquí digamos que queremos ahondar en dos preguntas y es si se realiza alguna evaluación periódica que ustedes tengan de riesgo reputacional, si la hacen, con qué frecuencia doctor Oscar la hacen y si tienen algunos indicadores que utilizan para medir el impacto reputacional y si existen esos indicadores o si existen esos KPIs específicos, pues cuáles serían.

FIDU: Sí, en efecto hay un constante seguimiento, existen indicadores, hay una firma que se encuentra contratada específicamente para hacer ese monitoreo y ese seguimiento.

Hay un área en particular de la fiduciaria que se denomina la vicepresidencia de transformación y arquitectura organizacional que ejerce la supervisión de ese contrato en virtud del cual se realiza el monitoreo y el seguimiento de cualquier evento que implique un riesgo reputacional. Los resultados de esa tarea son socializados trimestralmente al comité de presidencia en el que toman asiento la presidenta de la entidad y todos los vicepresidentes y hacemos un seguimiento permanente de cuáles son los eventos más significativos que impactan el riesgo reputacional, cuáles fueron las medidas adoptadas, los mecanismos dispuestos para atenuar, para minimizar ese impacto y se realizan también algunas sugerencias en torno a la forma como se viene trabajando y operando y atacando cada uno de esos riesgos. Tienes el micrófono cerrado creo.

EAN: Doctor Oscar, listo, para dar entonces cierre a esta entrevista. Queremos desde su opinión ¿cuál es el mayor desafío entonces que pueden estar enfrentando a hoy las fiduciarias en materia de reputación en el entorno actual en el que estamos?

FIDU: La democratización de la información diría yo, entendida como esa posibilidad de difundir cualquier tipo de información sin ninguna certeza, sin ninguna posibilidad de constatación y que podrían implicar incluso un pánico económico en eventos en los que

alguna persona o entidad con culpa, con dolo, presentes circunstancias que no sean ciertas y que puedan ser difundidas masivamente a través de redes sociales o medios de comunicación. Esta circunstancia es de tal gravedad que podría llevar incluso al cierre o a la quiebra de la entidad financiera.

No sé si ustedes recuerden hace algunos años algún rumor con una entidad financiera pues llevó a que la gente masivamente intentara sacar sus recursos depositados. Entonces este es un riesgo que comparte la fiduciaria con todo el sector financiero y que tiene que ver con la falta de una autorregulación o de una regulación de esas redes en torno a la información que circula. Perfecto.

EAN: Bueno doctor Oscar, queremos de verdad agradecerle sinceramente el tiempo, su disposición para compartir desde su experiencia y visión sobre la gestión del riesgo reputacional de verdad en el ámbito fiduciario. Sin duda realmente este aporte a esta entrevista será fundamental para nuestro proceso investigativo. Le mandamos un fuerte abrazo, cuídese mucho, un feliz día.

FIDU: A ustedes muchas gracias por el espacio, un feliz día, que estén muy bien. Que estén bien, bueno, chao, adiós.”

Entrevista con el Gerente Jurídico de Fiduprevisora S.A.

Gracias por aceptar esta entrevista. El propósito de esta conversación es comprender cómo La Fiduprevisora enfrenta y gestiona el riesgo reputacional en un entorno cada vez más exigente y expuesto a la opinión pública. Dado el rol crítico que desempeñan en la administración de recursos ajenos, la confianza es un activo fundamental cuya preservación requiere estrategias claras, acciones éticas y una comunicación efectiva.

Durante esta entrevista abordaremos temas relacionados con la identificación de riesgos, mecanismos de prevención, gestión de crisis y relación con los distintos grupos de interés. Su experiencia y perspectiva serán clave para entender cómo se construye y protege la reputación institucional en el sector fiduciario.

La entrevista será de carácter semiestructurado, lo que nos permitirá seguir una guía temática y profundizar en aspectos relevantes según el desarrollo de la conversación. Puede sentirse libre de compartir ejemplos, reflexiones o experiencias que considere pertinentes.

Sección 1: Introducción y contexto

RG: ¿Podría describirme brevemente el rol que desempeña dentro de la fiduciaria?

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

RG: ¿Cómo definiría el concepto de riesgo reputacional en el contexto fiduciario?

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

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

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

Sección 2: Identificación de riesgos

RG: ¿Cuáles considera que son las principales fuentes de riesgo reputacional para una fiduciaria?

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

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

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

Uno ve políticos opinando en sus redes sociales o en medios de comunicación sobre la fiduciaria. A veces —o la mayoría de las veces— resulta ser una opinión personal, no basada en hechos reales, sino en la óptica de algunos senadores que opinan desde su filosofía sobre aspectos que no son reales. Y con esa opinión sesgada, pues también se afecta la reputación de la entidad.

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

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

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

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

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

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

La fiduciaria quedó con unos planes de acción que implementó. La Superintendencia retornó a revisar esos planes de acción y, al final, determinó que había unos que no eran suficientes, y entonces puso una sanción. La fiduciaria apeló esa sanción y logró disminuirla a un valor muy mínimo, con las oportunidades de mejora administrativa y en los compromisos. Exacto, unos compromisos que ya muchos de ellos se habían cumplido, incluso desde la etapa inicial del reproche de ellos.

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

Lo que estaban diciendo era que la fiduciaria se prestaba para lavado de activos porque no tenía un SARLAFT sólido, y entonces se prestaba para corrupción y lavado de activos, lo cual era totalmente falso. Creo que no contentos con eso, por cercanía con la Superintendencia Financiera, insistían mucho en que había corrupción entre la Superintendencia y la fiduciaria. Decían que la Superintendencia había disminuido la sanción

a un valor casi insignificante —porque era como \$500.000.000 inicialmente— y después de la argumentación que dimos, lo bajaron a \$20.000.000.

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

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

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

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

Si usted se fija en los medios de comunicación, poco hablan de las entidades privadas. No sé, de Alianzas Fiduciaria, Fiduciaria Bancolombia, Fiduciaria Bogotá, Fiduciaria Occidente. Bueno, la última noticia que salió fue sobre las entidades nacionales que se van a fusionar, pero no es una noticia negativa al final del día. No lo es, sino que genera unificación.

Y en las fiduciarias públicas tampoco. Yo no he visto noticias ni positivas ni negativas de Fiduagraria o de Fiducoldex, que son fiduciarias públicas. Así como nosotros, están enfocados siempre en Fiduprevisora. Y siempre coincide con el cambio de presidente de la República, que generalmente implica un cambio del presidente de la fiducia. Entonces ahí los medios empiezan nuevamente a sacar noticias, casi que siempre negativas, cambiando la información real y demás.

Es para responder, digamos, la pregunta: sí, la función de los medios y de las redes sociales sí es muy vital para la fiduciaria, porque todo lo que se publique de manera masiva puede afectar tanto positiva como negativamente la imagen de la fiduciaria.

RG: ¿Utilizan alguna de las siguientes métricas para monitorear la reputación institucional?

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

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

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

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

Creo que ese detalle es necesario, pero no lo tenemos. Lo que sí sé es que hay un área de servicio al cliente muy robusta. Hay un área de comunicaciones también, que está al

frente de la información, haciendo valoraciones y contándole al público y a nuestros clientes lo que realmente estamos haciendo.

Entonces, no sé... negocios importantes y los resultados de esos negocios importantes generalmente los publican en las redes sociales de la fiduciaria, haciendo esas valoraciones. Nosotros tenemos presencia en todas las redes sociales: en LinkedIn, en Instagram, en X, y en la misma página web también se hace diversa publicidad positiva, para que nuestros clientes —grandes o pequeños— tengan la tranquilidad y la confianza de que su dinero está bien respaldado, bien custodiado y bien administrado.

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

Sección 3: Gestión y prevención

RG: ¿Existe un protocolo o política interna para gestionar el riesgo reputacional?

RP: No lo conozco. Sé que hay unas matrices de riesgos construidas desde la agencia de riesgos, en donde se incluyen diversos riesgos, tanto en la entidad por imposición propia como en los negocios que administra. Todos los diversos riesgos que tenemos —no sólo el reputacional, sino también el riesgo de mercado, el riesgo de liquidez, el riesgo cambiario— están en esas matrices.

Pero un protocolo que se active específicamente ante alguna noticia negativa o ante alguna afectación al riesgo de reputación, no lo conozco. No estoy seguro si lo tenemos o no. Como sí existe, por ejemplo, para el riesgo de ataque cibernético: ahí sí hay un protocolo afiliado para activarlo desde seguridad de la información.

RG: ¿Qué mecanismos de prevención se han implementado en la organización?

Protocolos de comunicación, gestión de crisis, ética corporativa.

Programas de capacitación sobre conducta, transparencia y atención al cliente.

Estructura de gobierno corporativo: cumplimiento normativo, auditorías internas, controles.

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

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

Hay unas auditorías que hacen una medición de los procesos internos. Hay un comité de ética donde se llevan ciertos casos que, de pronto, vulneran los protocolos de seguridad de la fiduciaria. Sí, frente a eso sí hay, digamos, unos pasos muy robustos y unos controles sólidos para concientizar a los funcionarios.

Y los que tienen servicio al cliente también deben tener esa solidez para que, cuando el cliente les esté preguntando ciertos aspectos, sepan cómo contestarles.

Sección 4: Relación con stakeholders

RG: ¿Cómo se maneja la comunicación con los clientes en momentos de crisis reputacional?

RP: Sé que hay un post centing, pero eso lo manejan más allá de un Facebook.

Internamente, las capacitaciones sí se hacen, fuertemente, de manera interna. Los que tienen contacto con el cliente externo —digamos, desde el área jurídica— no tenemos contacto con clientes externos; eso es más del área comercial.

Sí, es la de comercial, claro. Ellos tienen unas capacitaciones distintas a las demás comisiones, o mejor dicho, capacitaciones adicionales para quienes tienen contacto con el cliente externo. Esto les permite saber cómo abordar ciertos temas. Por ejemplo, lo que le contaba ahorita con el tema de SARLAFT: sí deben tener una información, por lo menos base, para poder enfrentar situaciones negativas.

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

RG: ¿Existe una relación activa con entes reguladores para mitigar impactos reputacionales?

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

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

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

Sección 5: Evaluación y mejora continua

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

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

RG: ¿Qué indicadores utilizan para medir el impacto reputacional? ¿Existen KPI específicos?

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

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

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

Cierre

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

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

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

Pues claro, eso se volvió muy viral, porque la gente que entraba a ver el comentario de Uribe veía una respuesta relacionada con la fiduciaria. No ha sido sino con algo de la fiduciaria, y así empezaba a volverse muy viral. Creo que es como una práctica que tienen los malintencionados en ese mismo sentido.

Entonces, creo que el mayor reto de las fiduciarias es lograr controlar esas noticias totalmente negativas, que dañan la imagen de la entidad y que no corresponden a la realidad. Desde luego, nosotros tenemos muchos aspectos operativos por corregir y nos equivocamos, como le pasa a todas las entidades financieras —o de cualquier sector—, pero tenemos controles para contener esos equívocos y muchas formas de medir esos descuidos que a veces ocurren en ciertas áreas y que no tienen impacto.

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

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

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

Agradecemos sinceramente el tiempo y la disposición para compartir su experiencia y visión sobre la gestión del riesgo reputacional en el ámbito fiduciario. Sin duda, su aporte será fundamental para nuestro proceso investigativo.

Anexo E. Código de trabajo sobre los conjuntos de datos de Quejas.

https://universidadeaneducos.sharepoint.com/:u:/s/SeminariodelInvestigacion_oumph/IQDJ5VFxL50LQoc9erWqn4YvAf01IX4IPvmQR5yMAQv2F6w?e=qIQfkz

Anexo F. Código de trabajo sobre el conjunto de datos de Sanciones.

https://universidadeaneducos.sharepoint.com/:u:/s/SeminariodelInvestigacion_oumph/IQBVcM27LPAQbgdmEQd7mlkAcPEkICMJ7kq_OaJxkZlcd8?e=TUglFX

Anexo G. Código de trabajo sobre el conjunto de datos de Rentabilidades.

https://universidadeaneducos.sharepoint.com/:u:/s/SeminariodelInvestigacion_oumph/IQBfPOMMMN4oSLRfqwbPUDZTASzDjulsX-gtJ9ElPibfVbQ?e=8b02jw

Anexo H. Código de trabajo sobre el conjunto de datos de Noticias

Colombia.

https://universidadeaneducos.sharepoint.com/:u:/s/SeminariodelInvestigacion_oumph/IQCkO0MN3kz2Q6hqKWbsGtsTAaOa7cw7bRE0UblEhR48Olc?e=m4pngm

Anexo I. Código de trabajo en la consolidación de Datos trabajados.

https://universidadeaneducos.sharepoint.com/:u:/s/SeminariodelInvestigacion_oumph/IQCO6TKOMOevQpAEq9Ma5QfbAeRsABNZ5_isP1tjJPEUBkc?e=nbcVP4

Anexo J. Código de trabajo en la generación de variables PreEvento y

PostEvento.

https://universidadeaneducos.sharepoint.com/:u:/s/SeminariodelInvestigacion_oumph/IQAqlpzgch1zTZOV8bAGP6AMARRFNj_ZM0FnGbgofwQPFcw?e=vwMO4y

Anexo K. Código de trabajo para la validación del Evento.

https://universidadeaneducos.sharepoint.com/:u:/s/SeminariodelInvestigacion_oumph/IQClihTea1znuTrjeUGYiqwgGAV1QUqmhi8PReakUfr6GZ8?e=MacscD

Anexo L. Resultado Pearson y Spearman Sector Fiduciario.

https://universidadeaneducos.sharepoint.com/:b:/s/SeminariodelInvestigacion_oumph/IQBomuNE9wIIQ6LON2qvUD9hAQ0BUd1OH4se7BNowjs1ZoM?e=xoOLNC

Anexo M. Propuesta de tableros en PowerBI

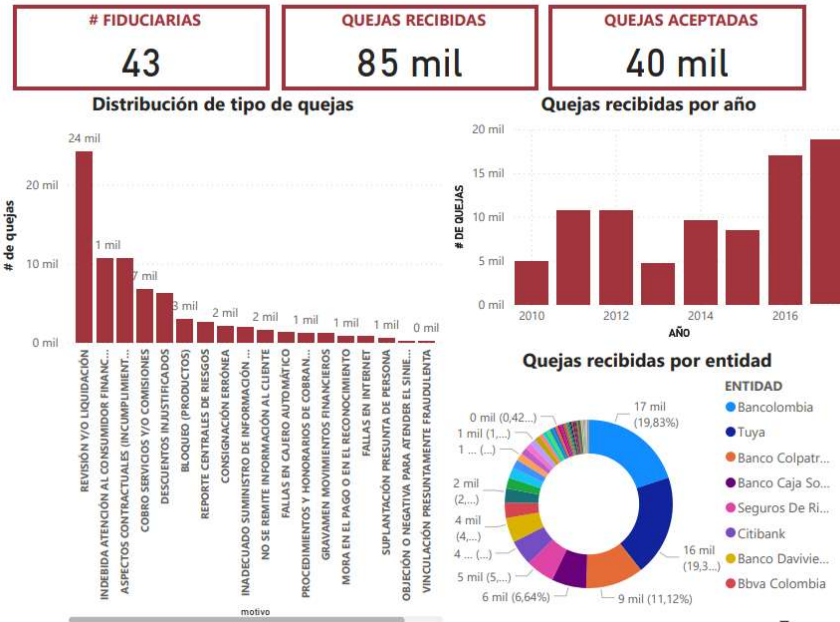
ANÁLISIS DE QUEJAS EN LAS FIDUCIARIAS DE COLOMBIA

Fiduciarias

- Anular toda la selección
- Accion Sociedad Fiduciaria S.A. Sigla Acción F...
- Alianza Fiduciaria S.A.
- Bbva Asset Management S.A. Sociedad Fiduci...
- Cititrust Colombia S.A. Sigla: Cititrust
- Fiduciaria Bancolombia S.A. Sociedad Fiduciaria
- Fiduciaria Bogotá S.A.
- Fiduciaria Central S.A. Sigla Fiducentral S.A.
- Fiduciaria Colombiana De Comercio Exterior ...
- Fiduciaria Corficolombiana S.A.
- Fiduciaria Davivienda S.A. Pudiendo Utilizar L...
- Fiduciaria De Occidente S.A. - Fiduoccidente ...
- Fiduciaria Fiducor S.A.
- Fiduciaria Gnb S.A.
- Fiduciaria La Previsora S.A. Sigla Fiduprevisor...
- Fiduciaria Popular S.A. - Fiduciar S.A.
- Itaú Fiduciaria
- Servitrust Gnb Sudameris S.A.
- Skandia Fiduciaria S.A.

Año

- Anular toda la selección
- 2010
- 2011
- 2012
- 2013
- 2014
- 2015
- 2016
- 2017

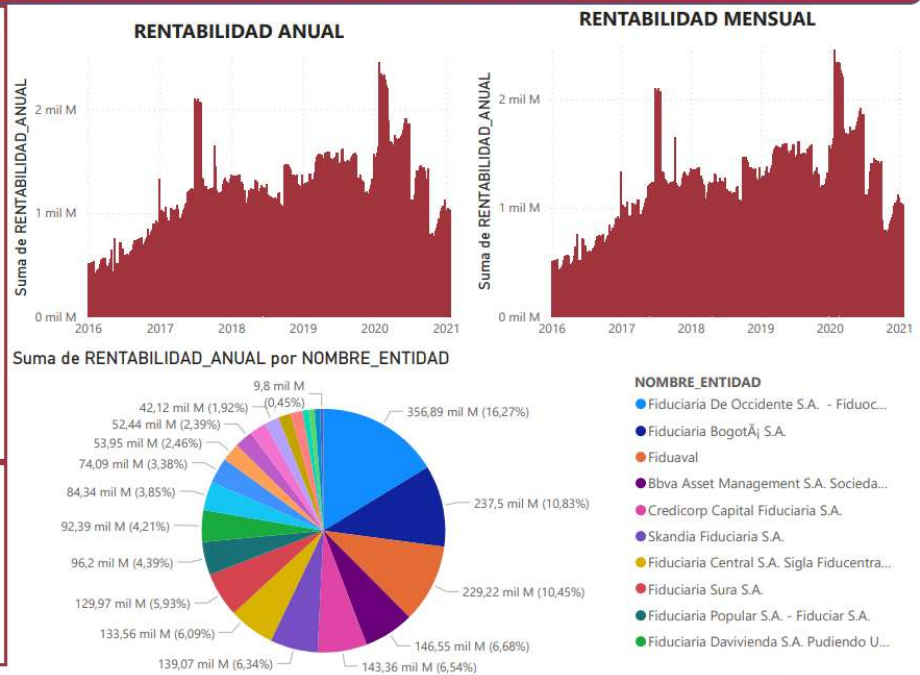


ANÁLISIS FINANCIERO FIDUCIAS 2016-2020

NOMBRE_ENTIDAD

- Anular toda la selección
- "Caja Social"
- "Scotiabank Fiduciaria Colpatría", "Colpatría S...
- Accion Sociedad Fiduciaria S.A. Sigla AcciÃ³n ...
- Alianza Fiduciaria S.A.
- Bbva Asset Management S.A. Sociedad Fiduci...
- Credicorp Capital Fiduciaria S.A.
- Fiduavara S.A.
- Fiduaval
- Fiduciaria Bancolombia S.A. Sociedad Fiduciaria
- Fiduciaria Bogotá S.A.
- Fiduciaria Central S.A. Sigla Fiducentral S.A.
- Fiduciaria Coomeva S.A.
- Fiduciaria Davivienda S.A. Pudiendo Utilizar L...
- Fiduciaria De Occidente S.A. - Fiduoccidente ...
- Fiduciaria Del País S.A. - Fidupaís S.A.
- Fiduciaria La Previsora S.A. Sigla Fiduprevisor...
- Fiduciaria Popular S.A. - Fiduciar S.A.
- Fiduciaria Sura S.A.
- Fiducoldex

FECHA_CORTE

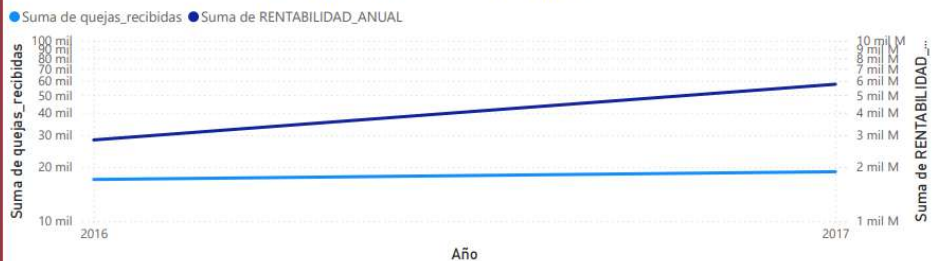


RELACIÓN DE QUEJAS VS RENTABILIDAD FIDUCIARIAS

NOMBRE_ENTIDAD

- ☒ Anular toda la selección
- ☒ "Caja Social"
- ☒ "Scotiabank Fiduciaria Colpatría", "Colpatría S...
- ☒ Accion Sociedad Fiduciaria S.A. Sigla Acciã³n ...
- ☐ Alianza Fiduciaria S.A.
- ☒ Bbva Asset Management S.A. Sociedad Fiduci...
- ☒ Credicorp Capital Fiduciaria S.A.
- ☒ Fiduagraria S.A.
- ☒ Fiduaval
- ☒ Fiduciaria Bancolombia S.A. Sociedad Fiduciaria
- ☒ Fiduciaria Bogotã³ S.A.
- ☒ Fiduciaria Central S.A. Sigla Fiducentral S.A.
- ☒ Fiduciaria Coomeva S.A.
- ☒ Fiduciaria Davivienda S.A. Pudiendo Utilizar L...
- ☒ Fiduciaria De Occidente S.A. - Fiduoccidente ...
- ☒ Fiduciaria Del Paã³s S.A. - Fidupaís S.A.
- ☒ Fiduciaria La Previsora S.A. Sigla Fiduprevisor...
- ☒ Fiduciaria Popular S.A. - Fiduciar S.A.
- ☒ Fiduciaria Sura S.A.
- ☒ Fiducoldex

RELACIÓN ANUAL QUEJAS VS RENTABILIDAD



RELACIÓN MENSUAL 2016 QUEJAS VS RENTABILIDAD



RESUMEN EJECUTIVO REPUTACIÓN FIDUPREVISORA

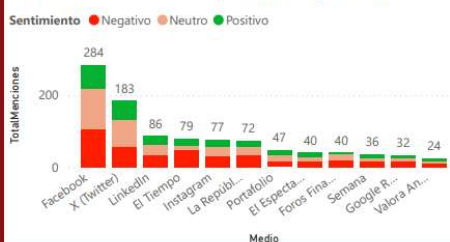
Total menciones
medios
1000

Sentimiento Neto (%)
-15

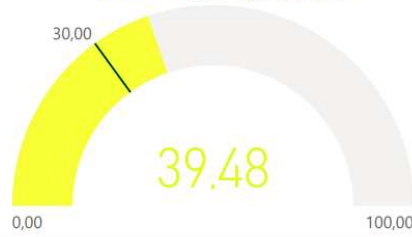
Tasa de Negatividad (%)
40

Alertas Críticas
265

Total de menciones por medio y sentimiento



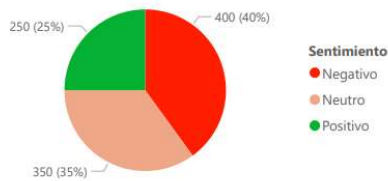
Índice Riesgo Reputacional



Línea temporal del Índice de Sentimiento Reputacional (ISR)



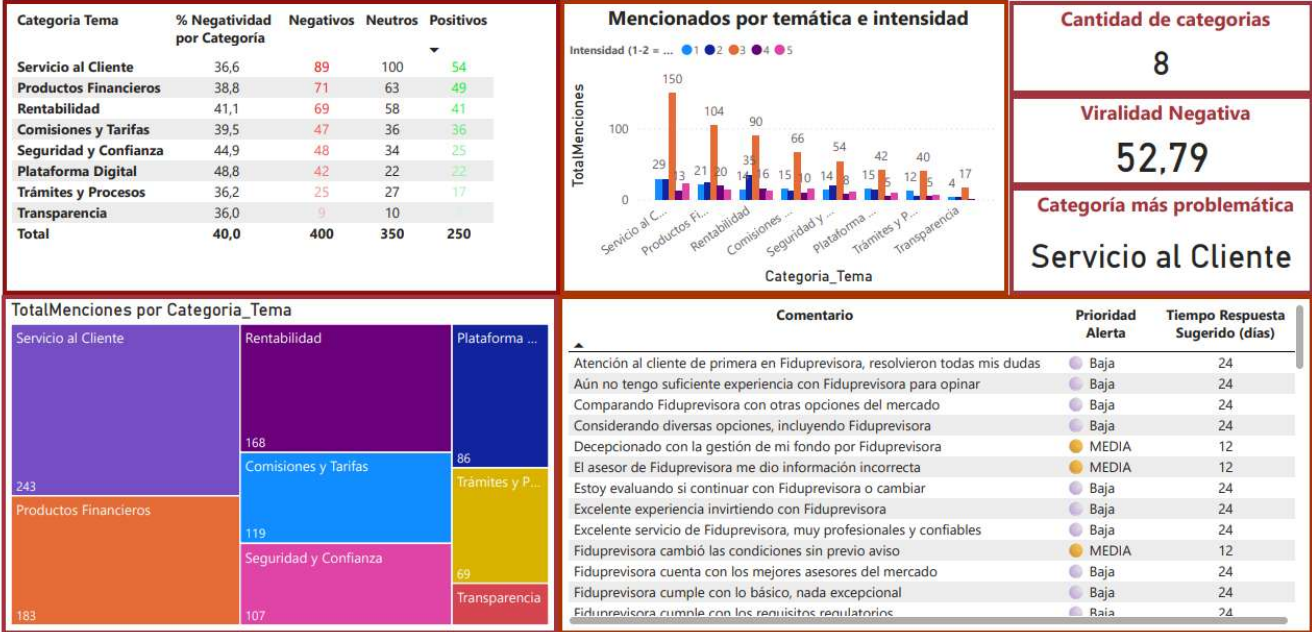
Distribución de Sentimientos



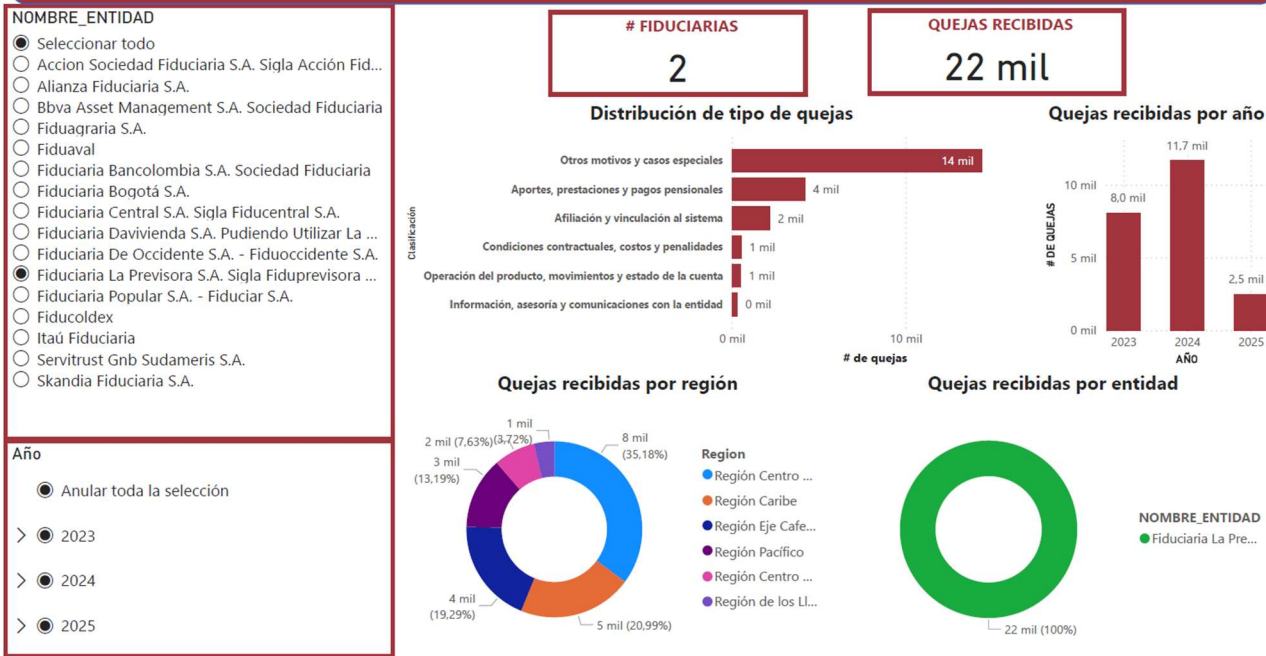
Comentarios negativos con mayor relevancia

Medio	Categoría Tema	Comentario
Facebook	Comisiones y Tarifas	Decepcionado con la gestión de mi fondo por Fiduprevisora
Instagram	Comisiones y Tarifas	Decepcionado con la gestión de mi fondo por Fiduprevisora
Foros Financieros	Comisiones y Tarifas	Fiduprevisora cambió las condiciones sin previo aviso
Facebook	Comisiones y Tarifas	Fiduprevisora no cumplió con lo prometido en rentabilidad
Semana	Comisiones y Tarifas	Fiduprevisora no cumplió con lo prometido en rentabilidad
X (Twitter)	Comisiones y Tarifas	Fiduprevisora no es transparente con sus costos ocultos
Google Reviews	Comisiones y Tarifas	Fiduprevisora no me da confianza como financiera
LinkedIn	Comisiones y Tarifas	Fiduprevisora no me da confianza como financiera
Facebook	Comisiones y Tarifas	Fiduprevisora no resuelve las quejas de sus clientes
Google Reviews	Comisiones y Tarifas	Fiduprevisora no resuelve las quejas de sus clientes
X (Twitter)	Comisiones y Tarifas	La app de Fiduprevisora no funciona bien, muy frustrante
LinkedIn	Comisiones y Tarifas	La plataforma digital de Fiduprevisora siempre tiene falla:
Valora Analitik	Comisiones y Tarifas	La rentabilidad de mi fondo con Fiduprevisora ha sido decepcionante

ANÁLISIS POR CATEGORÍA FIDUPREVISORA



ANÁLISIS DE QUEJAS EN LAS FIDUCIARIAS DE COLOMBIA



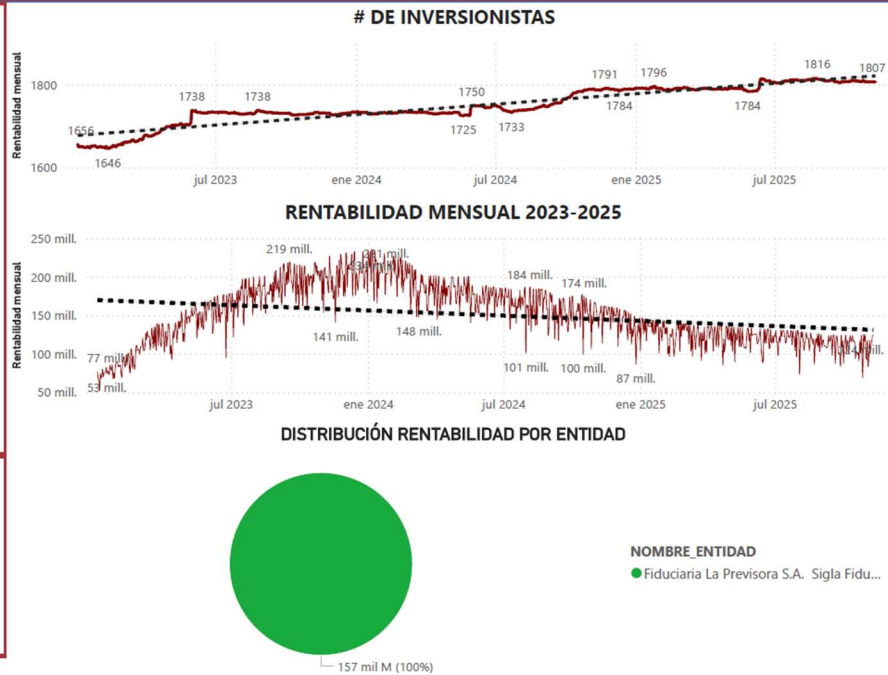
ANÁLISIS FINANCIERO FIDUCIAS 2023-2025

NOMBRE ENTIDAD

- ☒ Seleccionar todo
- ☐ Accion Sociedad Fiduciaria S.A. Sigla Acción Fid...
- ☐ Alianza Fiduciaria S.A.
- ☐ Bbva Asset Management S.A. Sociedad Fiduciaria
- ☐ Fiduagraria S.A.
- ☐ Fiduaval
- ☐ Fiduciaria Bancolombia S.A. Sociedad Fiduciaria
- ☐ Fiduciaria Boqotá S.A.
- ☐ Fiduciaria Central S.A. Sigla Fiducentral S.A.
- ☐ Fiduciaria Davivienda S.A. Pudiendo Utilizar La ...
- ☐ Fiduciaria De Occidente S.A. - Fiduoccidente S.A.
- ☒ Fiduciaria La Previsora S.A. Sigla Fiduprevisora ...
- ☐ Fiduciaria Popular S.A. - Fiduciar S.A.
- ☐ Fiducoldex
- ☐ Itaú Fiduciaria
- ☐ Servitrust Gnb Sudameris S.A.
- ☐ Skandia Fiduciaria S.A.

AÑO

- > ☒ 2023
- > ☒ 2024
- > ☒ 2025



RELACIÓN DE QUEJAS VS RENTABILIDAD FIDUCIARIAS

NOMBRE ENTIDAD	
☒	Seleccionar todo
☐	Accion Sociedad Fiduciaria S.A. Sigla Acción F...
☐	Alianza Fiduciaria S.A.
☐	Bbva Asset Management S.A. Sociedad Fiduci...
☐	Fiduagraría S.A.
☐	Fiduaval
☐	Fiduciaria Bancolombia S.A. Sociedad Fiduciaria
☐	Fiduciaria Bogotá S.A.
☐	Fiduciaria Central S.A. Sigla Fiducentral S.A.
☐	Fiduciaria Davivienda S.A. Pudiendo Utilizar L...
☐	Fiduciaria De Occidente S.A. - Fiduoccidente ...
☒	Fiduciaria La Previsora S.A. Sigla Fiduprevisor...
☐	Fiduciaria Popular S.A. - Fiduciar S.A.

AÑO RENDIMIENTO	AÑO QUEJAS
☒ Anular toda la s...	☒ Anular toda la se...
> ☒ 2023	> ☒ 2023
> ☒ 2024	> ☒ 2024
> ☒ 2025	> ☒ 2025



Anexo N. Enlace a prototipo PowerBI

https://app.powerbi.com/groups/me/reports/5a7f059f-f173-47d2-9e4b-ce72937a1c94?ctid=c06fb559-1b68-4b84-a14f-47d0d837a5ab&pbi_source=linkShare