



**Aplicación del modelo MIGER para fortalecer la gestión del riesgo reputacional en
Fiduprevisora S.A.**

Luisa Fernanda Gallego Peláez

Natalia Vinasco Latorre

Valentina Ávila Bonilla

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

12/04/2026

**Aplicación del modelo MIGER para fortalecer la gestión del riesgo reputacional en
Fiduprevisora S.A.**

Luisa Fernanda Gallego Peláez

Natalia Vinasco Latorre

Valentina Ávila Bonilla

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

Magister en Administración de Empresas

Director:

Omar Alonso Patiño

Modalidad:

Consultoría Profesional

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

12/04/2026

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 12/04/2026

Dedicatoria

A nuestros padres, quienes con su amor incondicional, sacrificio silencioso y palabras de aliento sembraron en nosotras la fortaleza para no rendirnos y la convicción de que los sueños se construyen con esfuerzo diario. Este logro también les pertenece, porque son el motor y la inspiración de cada paso que damos.

“Si alguno de ustedes tiene falta de sabiduría, pídasela a Dios, y Él se la dará.”

Santiago 1:5

Agradecimientos

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a Dios, por brindarnos la sabiduría, la fortaleza y la perseverancia necesarias para culminar este proceso académico con éxito.

A la **Dr. Omar Alonso Patiño**, director del Trabajo de Grado, por su orientación permanente, sus valiosos aportes conceptuales y metodológicos, y por su acompañamiento riguroso durante cada etapa de la investigación.

A la **Fiduprevisora S.A.**, por su disposición institucional, acompañamiento técnico y apoyo en el suministro de información relevante para el desarrollo de este trabajo de grado. Su colaboración fue fundamental para fortalecer el análisis y aportar una visión práctica que enriqueció significativamente los resultados de la consultoría.

A la **Universidad EAN**, especialmente a la Facultad de Administración de Empresas, por proporcionar los espacios académicos, recursos y herramientas necesarias para el desarrollo de esta consultoría.

Finalmente, agradecemos a nuestras familias, por su apoyo incondicional, comprensión y motivación constante, fundamentales para alcanzar este nuevo logro.

Resumen

Este proyecto tiene como objetivo proponer el Modelo Integral de Gestión de Riesgos (MIGER) para fortalecer la gestión del riesgo reputacional en Fiduprevisora S.A. durante el período 2025–2026.

Se desarrolla mediante un estudio no experimental, transversal y descriptivo–aplicado, con enfoque mixto. Las variables analizadas son la gestión del riesgo reputacional y la gobernanza del riesgo, operacionalizadas a través de dimensiones estratégicas, operativas, culturales, comunicacionales y de gobernanza propias del modelo MIGER.

La medición se realiza mediante una encuesta estructurada con escala Likert de cinco puntos aplicada a colaboradores con antigüedad superior a cinco años, y entrevistas semiestructuradas dirigidas a directivos de alto nivel. Los resultados permiten identificar brechas en la integración del riesgo reputacional en la toma de decisiones y formular lineamientos prácticos para fortalecer la gobernanza y la confianza institucional.

A partir de los hallazgos del diagnóstico, se plantea la implementación progresiva del del modelo MIGER como marco de gobernanza reputacional, orientado a integrar el riesgo en los procesos estratégicos, operativos y culturales de la entidad. La propuesta contempla la definición de roles y responsabilidades claras, la incorporación del riesgo reputacional en la toma de decisiones, fortalecer el liderazgo, la estandarización de mecanismos de alerta temprana y la adopción de indicadores de seguimiento que permitan evaluar avances en madurez organizacional. De esta manera, el modelo trasciende el diagnóstico y se convierte en una hoja de ruta hacia la gestión en prevención y alineada con las exigencias del entorno fiduciario.

Palabras claves: riesgo reputacional; gobernanza; gestión del riesgo; instituciones financieras; toma de decisiones; cultura organizacional.

Abstract

This project aims to apply the Comprehensive Risk Management Model (MIGER) to strengthen reputational risk management at Fiduprevisora S.A. during the 2025–2026 period.

The study is developed under a non-experimental, cross-sectional, descriptive–applied research design, using a mixed-methods approach. The variables analyzed include reputational risk management and risk governance, operationalized through the strategic, operational, cultural, communicational, and governance dimensions established by the MIGER model.

Measurement was conducted through a structured survey using a five-point Likert scale administered to employees with more than five years of tenure, along with semi-structured interviews conducted with senior executives. The results made it possible to identify gaps in the integration of reputational risk into decision-making processes and to formulate practical guidelines aimed at strengthening governance mechanisms and institutional trust.

Based on the diagnostic findings, the progressive implementation of the MIGER model is proposed as a reputational governance framework aimed at integrating risk into the organization's strategic, operational, and cultural processes. The proposal includes the clear definition of roles and responsibilities, the incorporation of reputational risk into decision-making processes, the strengthening of leadership engagement, the standardization of early warning mechanisms, and the adoption of monitoring indicators to assess progress in organizational maturity. In this way, the model goes beyond diagnosis and becomes a structured roadmap toward preventive risk management aligned with the demands of the fiduciary sector environment.

Keywords: reputational risk; governance; risk management; financial institutions; decision-making; organizational culture.

Contenido

	Pág.
Lista de Tablas.....	9
Lista de Figuras.....	10
Introducción.....	11
Objetivos	15
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos.....	15
Justificación.....	15
Marco Institucional	17
Marco Contextual y Conceptual.....	19
Diseño Metodológico	31
Primer Nivel	31
Segundo Nivel	34
Diagnostico Organizacional	45
Resultados de la Solución	88
Discusión de Hallazgos	91
Conclusiones y Recomendaciones.....	92
Recomendaciones Estratégicas	94
Referencias	98
A. Anexo. Encuesta Estructurada	102
B. Anexo. Entrevista Semiestructurada.....	104
C. Anexo. Estructura Modelo MIGER.....	106

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 <i>Niveles de Madurez de la Gestión de Riesgo Reputacional</i>	32
Tabla 2 <i>Variables, Definición Conceptual y Operacional</i>	32
Tabla 3 <i>Instrumentos, técnicas de análisis y propósito analítico del estudio</i>	43
Tabla 4 <i>Fases de la consultoría</i>	44
Tabla 5 <i>Plan de la consultoría</i>	45
Tabla 6 <i>Resumen Recomendaciones Estratégicas</i>	96

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 <i>Estructura del Modelo MIGER</i>	30
Figura 1 <i>Experiencia en gestión de situaciones críticas</i>	52
Figura 2 <i>Reconocimiento del riesgo como relevante</i>	53
Figura 3 <i>Claridad conceptual sobre el riesgo</i>	54
Figura 4 <i>Capacidad para identificar situaciones de riesgo</i>	55
Figura 5 <i>Identificación de factores generadores de riesgo</i>	57
Figura 6 <i>Desarrollo de políticas y lineamientos</i>	58
Figura 7 <i>Articulación entre áreas (Silos)</i>	60
Figura 8 <i>Incorporación en la toma de decisiones</i>	62
Figura 9 <i>Mecanismos de señales tempranas (Alertas)</i>	64
Figura 10 <i>Preparación para responder (Manejo de Crisis)</i>	66
Figura 11 <i>Formación y Capacitación</i>	68
Figura 12 <i>Conocimiento de canales de reporte</i>	70
Figura 13 <i>Oportunidad de la respuesta institucional</i>	72
Figura 14 <i>Cultura organizacional de protección</i>	74
Figura 15 <i>Liderazgo ético de la Alta Dirección</i>	76
Figura 16 <i>Contribución de la cultura a la prevención</i>	78
Figura 17 <i>Mapa de Calor por Áreas (Heatmap)</i>	79
Figura 18 <i>Dispersión por Cargo (Boxplot)</i>	81
Figura 19 <i>Consenso (Barras Apiladas)</i>	83
Figura 20 <i>Ranking Geográfico (Ciudad)</i>	84
Figura 21 <i>Efecto Antigüedad (Gráfica de Barras)</i>	86
Figura 22 <i>Matriz de Correlación</i>	88

Introducción

El presente trabajo de grado se enmarca en el campo de la consultoría profesional y aborda el tema de la gestión del riesgo y gobernanza organizacional, dentro de la línea de investigación en dirección estratégica y sostenibilidad empresarial del programa de Maestría en Administración de Empresas (MBA) de la Universidad EAN. Desde esta perspectiva, el estudio analiza la gestión del riesgo reputacional como un componente crítico de la competitividad, la sostenibilidad institucional y la generación de confianza en organizaciones con alta exposición pública, particularmente en el sector financiero y fiduciario colombiano.

En el contexto actual, caracterizado por mayor vigilancia regulatoria, digitalización acelerada y creciente sensibilidad de los grupos de interés frente a la transparencia y la ética organizacional, el riesgo reputacional ha adquirido una dimensión estratégica. En entidades fiduciarias como Fiduprevisora S.A., cuya operación involucra la administración de recursos públicos y privados, la reputación constituye un activo intangible fundamental para la legitimidad institucional. No obstante, aunque el riesgo reputacional es reconocido como relevante, su gestión suele presentarse de manera fragmentada, reactiva o limitada a dimensiones comunicacionales, sin una integración transversal en la toma de decisiones y en los sistemas formales de gobernanza.

A partir de este contexto, el problema de investigación se centra en identificar cómo fortalecer la gestión del riesgo reputacional en Fiduprevisora S.A., considerando la necesidad de articular dimensiones estratégicas, operativas, culturales, comunicacionales y de gobernanza. En consecuencia, la pregunta de investigación que orienta el estudio es: ¿Cómo puede el Modelo Integral de Gestión de Riesgos (MIGER) contribuir al fortalecimiento de la gestión del riesgo reputacional en Fiduprevisora S.A. durante el período 2025–2026?

Para dar respuesta a esta pregunta, el estudio adopta un enfoque metodológico mixto, con diseño no experimental, transversal y descriptivo–aplicado, permitiendo construir un diagnóstico del nivel de madurez de la gestión del riesgo reputacional y formular lineamientos estratégicos de mejora. El documento se estructura en cinco capítulos principales: en primer lugar, el marco teórico que fundamenta conceptualmente el riesgo reputacional y los modelos de gobernanza; en segundo lugar, el diseño metodológico y los instrumentos de recolección de información; posteriormente, el análisis y discusión de resultados seguido por la validación teórica y la aplicación del modelo MIGER; y finalmente, las conclusiones y recomendaciones estratégicas orientadas al fortalecimiento institucional.

De esta manera, el trabajo no solo aporta un diagnóstico aplicado al contexto específico de Fiduprevisora S.A., sino que propone un marco integral de gobernanza reputacional que contribuye a la sostenibilidad organizacional y a la consolidación de la confianza institucional en el sector financiero colombiano.

Planteamiento del Problema

Antecedentes del problema

La gestión del riesgo reputacional se ha convertido en un desafío relevante para las entidades del sector fiduciario colombiano, dadas las características de su operación, la administración de recursos públicos y privados, y la interacción permanente con múltiples grupos de interés. Estas entidades operan en un entorno de alta regulación, supervisión intensiva y creciente escrutinio social, lo que incrementa la probabilidad de impactos reputacionales ante fallas operativas, controversias públicas o deficiencias en la comunicación institucional.

Informes del Banco de la República (2022) y lineamientos de la Superintendencia Financiera de Colombia (2021) advierten que, incluso en ausencia de incumplimientos

normativos, los eventos reputacionales pueden afectar de manera significativa la confianza, la legitimidad institucional y la sostenibilidad de las organizaciones financieras. En particular, las entidades fiduciarias presentan una alta exposición reputacional debido a su participación en proyectos de alto impacto social y a la gestión de fondos asociados a políticas públicas.

En el caso de Fiduprevisora S.A., esta exposición se ve reforzada por la complejidad de sus procesos fiduciarios, la diversidad de actores involucrados y la visibilidad pública de su gestión. Si bien la entidad cuenta con estructuras formales de gestión de riesgos, los antecedentes sectoriales sugieren que el riesgo reputacional no siempre se aborda de manera integrada y preventiva dentro de los procesos de gobernanza y toma de decisiones.

Formulación del Problema

A partir de los antecedentes expuestos, se identifica que Fiduprevisora S.A. enfrenta un contexto de elevada exposición al riesgo reputacional, particularmente en los procesos asociados a la administración de recursos públicos y la ejecución de proyectos fiduciarios de alto impacto. Las causas del problema se relacionan con la complejidad operativa de estos proyectos, la coexistencia de múltiples grupos de interés con expectativas heterogéneas y la alta visibilidad institucional de la entidad.

Como síntomas del problema, se evidencian limitaciones en la articulación interfuncional para la gestión del riesgo reputacional y una incorporación parcial y predominantemente reactiva de este análisis en la toma de decisiones estratégicas. Estas condiciones se reflejan en experiencias sectoriales caracterizadas por controversias públicas, cuestionamientos mediáticos o desajustes entre expectativas sociales y capacidades operativas, aun cuando no se configuren sanciones legales o regulatorias.

De mantenerse estas condiciones, el pronóstico apunta a un aumento en la probabilidad de eventos reputacionales con efectos adversos sobre la confianza de los grupos de interés, la legitimidad institucional y la sostenibilidad organizacional de Fiduprevisora S.A. En consecuencia, el control de este escenario requiere la adopción de un enfoque sistémico e integrado que permita anticipar, analizar y gestionar el riesgo reputacional de manera estratégica, fortaleciendo la gobernanza y la toma de decisiones institucionales.

En conclusión, este capítulo ha permitido delimitar el problema de investigación a partir del contexto sectorial y organizacional de Fiduprevisora S.A., evidenciando la alta exposición al riesgo reputacional y las limitaciones en su gestión integrada dentro de los procesos decisorios.

La formulación del problema muestra la necesidad de adoptar un enfoque sistémico que permita anticipar y gestionar estratégicamente este riesgo. En este sentido, la aplicación del modelo MIGER sustenta la pregunta de investigación y los objetivos propuestos, orientados a fortalecer la gestión del riesgo reputacional y la toma de decisiones institucionales.

Pregunta de investigación

¿Cómo la aplicación del modelo MIGER puede fortalecer la gestión del riesgo reputacional en Fiduprevisora S.A., y su integración en la toma de decisiones institucionales durante el periodo 2025–2026?

Objetivos

Objetivo General

Proponer el modelo MIGER como marco de gobernanza para la gestión del riesgo reputacional en Fiduprevisora S.A.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar el estado actual de la gestión del riesgo reputacional en Fiduprevisora S.A., en relación con sus procesos críticos y líneas de negocio de mayor exposición reputacional.
- Analizar las brechas y oportunidades de mejora de la gestión reputacional frente a los componentes y principios del modelo MIGER.
- Presentar una propuesta de implementación del modelo MIGER como marco de gobernanza del riesgo reputacional.

Justificación

El presente proyecto de consultoría profesional se justifica por la creciente relevancia estratégica que ha adquirido el riesgo reputacional en organizaciones del sector financiero, particularmente en aquellas que administran recursos públicos y privados bajo esquemas fiduciarios. En este contexto, la reputación no constituye únicamente un activo intangible, sino un factor determinante para la legitimidad institucional, la sostenibilidad organizacional y la confianza de los grupos de interés.

La Fiduprevisora S.A., como entidad con alta exposición pública, enfrenta un entorno caracterizado por mayor escrutinio regulatorio, presión mediática, digitalización de la información y expectativas crecientes en materia de transparencia y gobernanza. Si bien

la gestión del riesgo reputacional es reconocida como relevante dentro de la organización, persisten desafíos relacionados con su integración transversal en la toma de decisiones, la articulación interáreas y la formalización de mecanismos preventivos que permitan anticipar escenarios críticos.

Desde una perspectiva de consultoría estratégica, este proyecto no se limita a analizar el fenómeno reputacional, sino que propone la aplicación estructurada del Modelo Integral de Gestión de Riesgos (MIGER) como marco de gobernanza institucional. La adopción de este modelo permite abordar el riesgo reputacional desde dimensiones estratégicas, operativas, culturales, comunicacionales y de gobernanza, superando enfoques fragmentados y fortaleciendo la coherencia organizacional.

La pertinencia del proyecto radica en su capacidad para generar un diagnóstico técnico del nivel de madurez de la gestión reputacional en Fiduprevisora S.A., identificar brechas estructurales y diseñar lineamientos estratégicos de fortalecimiento, incluyendo mecanismos de implementación e indicadores de seguimiento. De esta manera, la consultoría aporta valor organizacional al traducir el análisis en propuestas accionables que contribuyan a mejorar la calidad de la toma de decisiones y a consolidar la confianza institucional.

En consecuencia, el proyecto no solo responde a una necesidad académica del programa de Maestría en Administración de Empresas, sino que constituye una intervención estratégica orientada a fortalecer la gobernanza del riesgo reputacional en Fiduprevisora S.A., alineada con las exigencias del entorno regulatorio y con los principios de sostenibilidad organizacional.

Marco Institucional

Presentación de la Organización

La Fiduprevisora S.A. es una sociedad de economía mixta del orden nacional, vinculado al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, que opera como entidad fiduciaria especializada en la administración de recursos públicos y privados bajo esquemas de fiducia mercantil. Su actividad se desarrolla dentro del sector financiero colombiano y se encuentra vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia, bajo el marco normativo del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y demás disposiciones regulatorias aplicables.

La misión institucional de Fiduprevisora S.A. se orienta a administrar de manera eficiente, transparente y responsable los recursos confiados por el Estado y por terceros, generando valor y confianza a través de soluciones fiduciarias especializadas. Su visión proyecta consolidarse como una fiduciaria líder en el manejo de recursos públicos, reconocida por su solidez técnica, capacidad operativa y altos estándares de gobernanza.

Desde su creación, la entidad ha evolucionado en respuesta a las necesidades del Estado colombiano, ampliando su portafolio de negocios y fortaleciendo su estructura organizacional para asumir la gestión de fondos estratégicos, programas sociales y patrimonios autónomos de alto impacto público. Esta trayectoria ha consolidado a Fiduprevisora S.A. como un actor relevante en el mercado fiduciario nacional.

Estructura organizacional y líneas de negocio

La estructura organizacional de Fiduprevisora S.A. responde a un modelo jerárquico–funcional, compuesto por una Junta Directiva, una Presidencia y diversas vicepresidencias y direcciones encargadas de las áreas misionales y de apoyo, tales como gestión fiduciaria, riesgos, control interno, jurídica, financiera y tecnología. Esta estructura

refleja la complejidad operativa de la entidad y la necesidad de articular múltiples procesos críticos bajo criterios de gobernanza y cumplimiento regulatorio.

En términos de portafolio, la organización ofrece servicios de fiducia pública y privada, administración de patrimonios autónomos, encargos fiduciarios, gestión de recursos para programas gubernamentales y estructuración de negocios fiduciarios especializados. Estas líneas de negocio implican alta responsabilidad en la administración de recursos de terceros, lo cual incrementa la exposición reputacional ante eventuales fallas operativas, controversias jurídicas o cuestionamientos públicos.

Sector económico y posición en el mercado

La Fiduprevisora S.A. pertenece al sector fiduciario colombiano, el cual forma parte del sistema financiero y desempeña un papel fundamental en la administración de recursos destinados a proyectos públicos, infraestructura, programas sociales y gestión patrimonial. De acuerdo con informes sectoriales de la Superintendencia Financiera de Colombia y de la Asociación de Fiduciarias (Asofiduciarias), el sector fiduciario ha presentado crecimiento sostenido en activos administrados, aunque enfrenta mayores exigencias regulatorias y reputacionales derivadas del entorno macroeconómico y del escrutinio público.

Dentro de este sector, la Fiduprevisora S.A. ocupa una posición estratégica debido a su especialización en la administración de recursos públicos y su vinculación institucional con el Estado. Esta condición le otorga legitimidad y respaldo institucional, pero simultáneamente la sitúa bajo mayor vigilancia mediática, política y regulatoria. En comparación con otras fiduciarias del mercado, su ventaja competitiva radica en su experiencia en programas gubernamentales y en su capacidad de gestión técnica de patrimonios autónomos complejos.

No obstante, el entorno competitivo actual exige fortalecer permanentemente los estándares de gobernanza, gestión del riesgo y transparencia, dado que el riesgo

reputacional puede amplificarse rápidamente y afectar la confianza de los grupos de interés, incluidos entidades estatales, beneficiarios de programas y ciudadanía en general.

Marco Contextual y Conceptual

El riesgo reputacional como fenómeno organizacional complejo

La reputación corporativa ha evolucionado desde una concepción centrada en la imagen hacia una comprensión estratégica y sistémica. Fombrun (1996) la definió como una representación colectiva de la capacidad organizacional para generar valor sostenido. Posteriormente, Fombrun y van Riel (2020) ampliaron esta perspectiva al destacar su carácter relacional, acumulativo y altamente sensible a la percepción de los grupos de interés.

En la literatura contemporánea, la reputación se entiende como un recurso intangible estratégico que influye en el desempeño financiero, la legitimidad institucional y la resiliencia ante crisis (Raithel & Schwaiger, 2021; Eccles et al., 2014). Investigaciones publicadas en journals indexados como Strategic Management Journal y Journal of Management confirman que una reputación sólida puede actuar como mecanismo amortiguador frente a eventos adversos, mientras que una reputación frágil amplifica el impacto negativo de las crisis (Bundy et al., 2021).

Desde esta perspectiva, el riesgo reputacional no es un riesgo aislado, sino un fenómeno emergente derivado de fallas en otras dimensiones organizacionales. Power (2004) sostiene que el riesgo reputacional es consecuencia de la incapacidad institucional para alinear discurso estratégico, prácticas operativas y expectativas sociales. Gatzert y Schmit (2016), estos estudios demuestran que el riesgo reputacional actúa como amplificador de riesgos operativos, legales y financieros.

En organizaciones del sector financiero, esta dinámica adquiere mayor complejidad debido al alto nivel de regulación y a la sensibilidad pública frente a la gestión de recursos de terceros. Devers et al. (2020) argumentan que la estigmatización organizacional puede

generarse a partir de eventos que afectan la legitimidad moral, más allá del impacto financiero inmediato.

Gestión de crisis y gobernanza del riesgo

La gestión del riesgo reputacional está estrechamente vinculada a los marcos de gestión de crisis y gobernanza organizacional. Coombs (2021) plantea que la anticipación estratégica y la preparación institucional son factores determinantes en la mitigación del daño reputacional. En esta línea, Boin et al. (2021) destacan que el liderazgo visible y la coordinación interinstitucional son variables críticas en contextos de crisis organizacional.

Desde el enfoque de Enterprise Risk Management (ERM), Kaplan y Mikes (2012) sostienen que los riesgos estratégicos deben integrarse en los procesos decisorios y no tratarse como contingencias aisladas. ISO 31000 (2018) refuerza esta postura al proponer que la gestión del riesgo debe ser estructural, transversal y alineada con la gobernanza organizacional.

En el sector público y financiero, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2020) ha subrayado la importancia de incorporar marcos de gobernanza del riesgo que permitan anticipar vulnerabilidades sistémicas. Renn (2008) conceptualiza esta gobernanza como un proceso de coordinación entre actores, estructuras y mecanismos de decisión orientados a la reducción de incertidumbre.

Modelos de madurez y desarrollo organizacional

La medición de la gestión del riesgo reputacional requiere instrumentos que permitan evaluar el grado de institucionalización de prácticas estratégicas. Los modelos de madurez organizacional, inicialmente desarrollados en el ámbito de mejora de procesos (Paulk et al., 1993), han sido adaptados para evaluar la evolución progresiva de sistemas de gestión.

Investigaciones recientes indican que las organizaciones suelen transitar por niveles que van desde reconocimiento incipiente hasta integración estratégica consolidada (OECD, 2020). En el contexto financiero, la madurez del riesgo se relaciona con la claridad de roles, la articulación interáreas y la incorporación del riesgo en la toma de decisiones estratégicas (Gatzert, 2015).

Schein (2017) aporta una dimensión cultural al señalar que la consolidación de prácticas de riesgo depende de la internalización de valores y comportamientos compartidos. En ausencia de apropiación cultural, los modelos formales de gestión tienden a permanecer en niveles intermedios de madurez.

Contexto sectorial fiduciario colombiano

El sector fiduciario en Colombia integra el sistema financiero como un segmento de sociedades de servicios financieros cuyo ejercicio está reservado a entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC). La arquitectura jurídica del negocio fiduciario se soporta principalmente en las figuras de fiducia mercantil y encargo fiduciario, instrumentos que permiten estructurar múltiples finalidades de administración, inversión, garantía y custodia, bajo un régimen especial de autorización, supervisión y deberes de diligencia profesional.

En términos institucionales, esta configuración refuerza el carácter “fiduciario” del sector: su propuesta de valor depende de la separación patrimonial, la administración por cuenta de terceros y la confianza en la conducta del gestor, lo que eleva la exigencia sobre gobierno corporativo y controles internos frente a conflictos de interés, gestión de información, continuidad operativa y cumplimiento normativo (URF, 2025).

Desde una perspectiva de tamaño y relevancia macrofinanciera, el sector ha mostrado una expansión sostenida en recursos administrados, con impacto directo en el mercado de capitales y en la canalización de ahorro e inversión. Al cierre de 2024, las

sociedades fiduciarias administraron \$955 billones en activos, asociados a 25.240 negocios, con una participación que supera el 60% de los activos de terceros administrados en el sistema financiero y una magnitud equivalente a cerca de 58% del PIB, lo cual dimensiona su centralidad como “infraestructura financiera” para proyectos y portafolios (Asofiduciarias, 2025).

En paralelo, el sector fiduciario cumple una función operativa crítica para la ejecución de recursos públicos y privados en sectores estratégicos. La evidencia sectorial muestra su rol como articulador en infraestructura (autopistas 4G y 5G), vivienda y seguridad social, incluyendo la administración de patrimonios autónomos de gran escala y la gestión de recursos pensionales de entidades públicas, escenarios donde convergen expectativas de probidad, escrutinio ciudadano y sensibilidad política frente al uso de recursos (Asofiduciarias, 2025b).

En este marco, el riesgo reputacional adquiere una relevancia estructural: no se limita a incidentes de comunicación, sino que se activa por fallas (reales o percibidas) en gobierno, integridad, cumplimiento, ciberseguridad, calidad de servicio y rendición de cuentas, con potencial de afectar la legitimidad institucional de los vehículos fiduciarios y la confianza en el sistema financiero en general (Superintendencia Financiera de Colombia, s. f.). Fortalecer marcos de gobernanza reputacional en fiduciarias no es un elemento accesorio: se consolida como una condición de sostenibilidad para administrar recursos de terceros a gran escala, especialmente cuando se trata de recursos públicos y de proyectos con alto nivel de exposición mediática y social.

Contexto latinoamericano y sector fiduciario

En América Latina, la gestión del riesgo reputacional adquiere características particulares asociadas a la volatilidad institucional, la presión mediática y la creciente

demanda de transparencia por parte de la sociedad. La OECD (2020) señala que la confianza en las instituciones en la región depende en gran medida de la percepción de integridad, capacidad de respuesta y rendición de cuentas, lo cual incrementa la relevancia del riesgo reputacional en organizaciones públicas y financieras.

En el contexto colombiano, el sector fiduciario presenta una alta exposición reputacional debido a su rol en la administración de recursos públicos y privados. De acuerdo con la Superintendencia Financiera de Colombia (2024), este sector enfrenta riesgos asociados a litigiosidad, fraude, cumplimiento normativo y gestión de contratos, los cuales pueden impactar significativamente la reputación institucional. Asimismo, Asofiduciarias (2022) destaca la magnitud del sector y su importancia sistémica, lo que refuerza la necesidad de adoptar modelos integrales de gestión del riesgo reputacional.

En este escenario, la reputación se configura no solo como un activo estratégico, sino como un elemento crítico de legitimidad institucional, especialmente en organizaciones con alta visibilidad pública.

Evolución del concepto de reputación y riesgo reputacional

La reputación corporativa ha evolucionado desde una concepción centrada en la imagen organizacional hacia una perspectiva estratégica que la reconoce como un activo intangible crítico para la sostenibilidad institucional. Fombrun (1996) define la reputación como la representación colectiva de una organización construida a partir de la percepción de sus grupos de interés sobre su comportamiento pasado y expectativas futuras.

En desarrollos posteriores, esta concepción se amplía al reconocer la reputación como un resultado dinámico de la interacción entre desempeño, comunicación, ética organizacional y capacidad de respuesta ante el entorno (Cornelissen, 2020).

En este contexto, el riesgo reputacional emerge como un fenómeno complejo que trasciende la comunicación institucional y se configura como un riesgo sistémico derivado

de fallas en procesos operativos, decisiones estratégicas o comportamientos organizacionales.

Power (2004) señala que este tipo de riesgo no puede gestionarse de forma aislada, dado que actúa como un amplificador de otros riesgos organizacionales, especialmente aquellos de naturaleza operativa y estratégica. En la misma línea, Gatzert y Schmit (2016) destacan que el riesgo reputacional se materializa cuando eventos negativos afectan la percepción de los stakeholders, generando impactos directos en el desempeño organizacional.

Dimensiones del riesgo reputacional

El riesgo reputacional presenta una naturaleza multidimensional que exige un enfoque integral para su gestión. En primer lugar, la dimensión estratégica se relaciona con la legitimidad institucional y la confianza de los stakeholders, elementos fundamentales para la sostenibilidad organizacional (Freeman, 1984). En segundo lugar, la dimensión operativa vincula el riesgo reputacional con la calidad de los procesos internos, en la medida en que errores operativos pueden desencadenar crisis reputacionales (Kaplan & Mikes, 2012).

Asimismo, la dimensión cultural reconoce la influencia de los valores organizacionales, el liderazgo y los comportamientos éticos en la prevención del riesgo (Schein, 2017). La dimensión comunicacional se centra en la capacidad de la organización para gestionar la información y responder adecuadamente ante situaciones críticas (Coombs, 2021). Finalmente, la dimensión de gobernanza enfatiza la importancia de estructuras formales, roles claros y mecanismos de toma de decisiones que permitan integrar el riesgo reputacional en la estrategia organizacional (OECD, 2015).

Estas dimensiones reflejan la necesidad de abordar el riesgo reputacional desde una perspectiva sistémica, en la que la organización actúe de manera coherente en todos sus niveles.

Gestión integral del riesgo: desarrollo conceptual de ISO 31000 y COSO ERM

La norma ISO 31000:2018 establece un marco de referencia para la gestión del riesgo basado en principios de integración, estructuración y mejora continua. Este estándar plantea que la gestión del riesgo debe incorporarse en todos los procesos organizacionales, incluyendo la planificación estratégica, la toma de decisiones y la cultura institucional (ISO, 2018). En este sentido, el riesgo deja de ser una función aislada para convertirse en un elemento transversal de la gestión organizacional.

Por su parte, Kaplan y Mikes (2012) proponen una tipología de riesgos que distingue entre riesgos prevenibles, estratégicos y externos, destacando que los riesgos estratégicos dentro de los cuales se ubica el riesgo reputacional requieren enfoques de gestión basados en análisis, gobernanza y toma de decisiones informada, más que en control tradicional.

De manera complementaria, el marco COSO ERM (2017) introduce una visión integrada que vincula la gestión del riesgo con el desempeño organizacional, enfatizando la necesidad de alinear los objetivos estratégicos con la identificación y gestión de riesgos. En conjunto, estos marcos coinciden en que la gestión efectiva del riesgo reputacional exige su incorporación en la estructura de gobernanza, en la cultura organizacional y en los procesos de decisión.

Fundamentación teórica del modelo MIGER

El Modelo Integral de Gestión de Riesgos (MIGER) propuesto en el presente trabajo constituye una construcción conceptual propia, desarrollada a partir de la integración de

los enfoques teóricos previamente analizados y del diagnóstico organizacional realizado en Fiduprevisora S.A. Este modelo no pretende sustituir marcos como ISO 31000 o COSO ERM, sino adaptarlos al contexto específico del riesgo reputacional en una entidad del sector fiduciario.

MIGER se fundamenta en la premisa de que el riesgo reputacional debe ser gestionado de manera integral, articulando dimensiones estratégicas, operativas, culturales, comunicacionales y de gobernanza. Esta estructura permite traducir los principios de la gestión del riesgo en herramientas aplicadas para el diagnóstico, la identificación de brechas y la formulación de lineamientos de intervención.

Desde una perspectiva epistemológica, el modelo posee un carácter heurístico y aplicado, en la medida en que facilita la comprensión de un fenómeno complejo y orienta la toma de decisiones organizacionales. Asimismo, su diseño responde a las particularidades del contexto latinoamericano y del sector fiduciario, integrando elementos de gobernanza, cultura y operación que resultan críticos para la gestión del riesgo reputacional.

En consecuencia, MIGER se configura como una arquitectura de gobernanza organizacional que permite transformar la gestión reactiva del riesgo reputacional en un proceso preventivo, sistemático y alineado con la estrategia institucional.

Fundamentación epistemológica y conceptual

El Modelo MIGER se configura como una arquitectura metodológica de gobernanza del riesgo orientada a integrar dimensiones estratégicas, operativas y culturales dentro de un ciclo dinámico de mejora continua. Su diseño responde a la necesidad de superar enfoques lineales y fragmentados de administración del riesgo, avanzando hacia esquemas sistémicos alineados con estándares internacionales de gestión integral del riesgo (ERM).

Desde una perspectiva epistemológica, MIGER asume que el riesgo reputacional es un fenómeno complejo, transversal y relacional, cuya materialización depende tanto de procesos internos como de percepciones externas. En consecuencia, su gestión requiere un modelo que articule liderazgo estratégico, identificación anticipada, mecanismos de control, medición objetiva y aprendizaje organizacional.

Cinco dimensiones estructurales del Modelo MIGER

Estas dimensiones operan como un sistema integrado donde la retroalimentación fortalece permanentemente el marco estratégico, consolidando un ciclo adaptativo de resiliencia institucional:

1. Marco Estratégico (M)

Esta dimensión establece el nivel de gobernanza del riesgo y define el posicionamiento del riesgo reputacional dentro de la estrategia corporativa, formalizando:

- Apetito y tolerancia al riesgo reputacional.
- Responsabilidad explícita de la alta dirección.
- Integración en planeación estratégica y toma de decisiones.
- Alineación con sostenibilidad institucional.

Los hallazgos evidencian que, aunque existe reconocimiento del riesgo reputacional, su integración en decisiones estructurales aún es incipiente, lo que indica una madurez intermedia en esta dimensión.

2. Identificación (I)

La Identificación corresponde a la capacidad institucional de anticipar eventos que puedan afectar la percepción de los stakeholders. Incluye:

- Mapeo dinámico de grupos de interés.
- Análisis de escenarios reputacionales.
- Monitoreo mediático y digital.
- Sistemas de alerta temprana.

El diagnóstico revela debilidades en la sistematización de alertas y monitoreo preventivo, lo que limita la anticipación estratégica.

3. Gestión (G)

La dimensión Gestión operacionaliza el tratamiento del riesgo mediante:

- Protocolos de crisis.
- Planes de comunicación estratégica.
- Controles internos fortalecidos.
- Programas de ética organizacional.

Si bien existen mecanismos de respuesta, estos tienden a activarse de manera reactiva, lo que sugiere oportunidad de evolución hacia prevención estructural.

4. Evaluación (E)

La Evaluación introduce el componente métrico y analítico que permite transformar la reputación en variable gestionable. Incluye:

- Indicadores clave de riesgo reputacional.
- Métricas de percepción.
- Auditorías internas.
- Evaluaciones de madurez organizacional.

Esta dimensión representa una de las principales brechas identificadas, dado que la ausencia de indicadores específicos limita la toma de decisiones basada en evidencia.

5. Retroalimentación (R)

La Retroalimentación consolida el aprendizaje institucional mediante:

- Lecciones aprendidas post-evento.
- Ajustes formales de protocolos.
- Revisión periódica del mapa de riesgos.
- Programas de mejora continua.

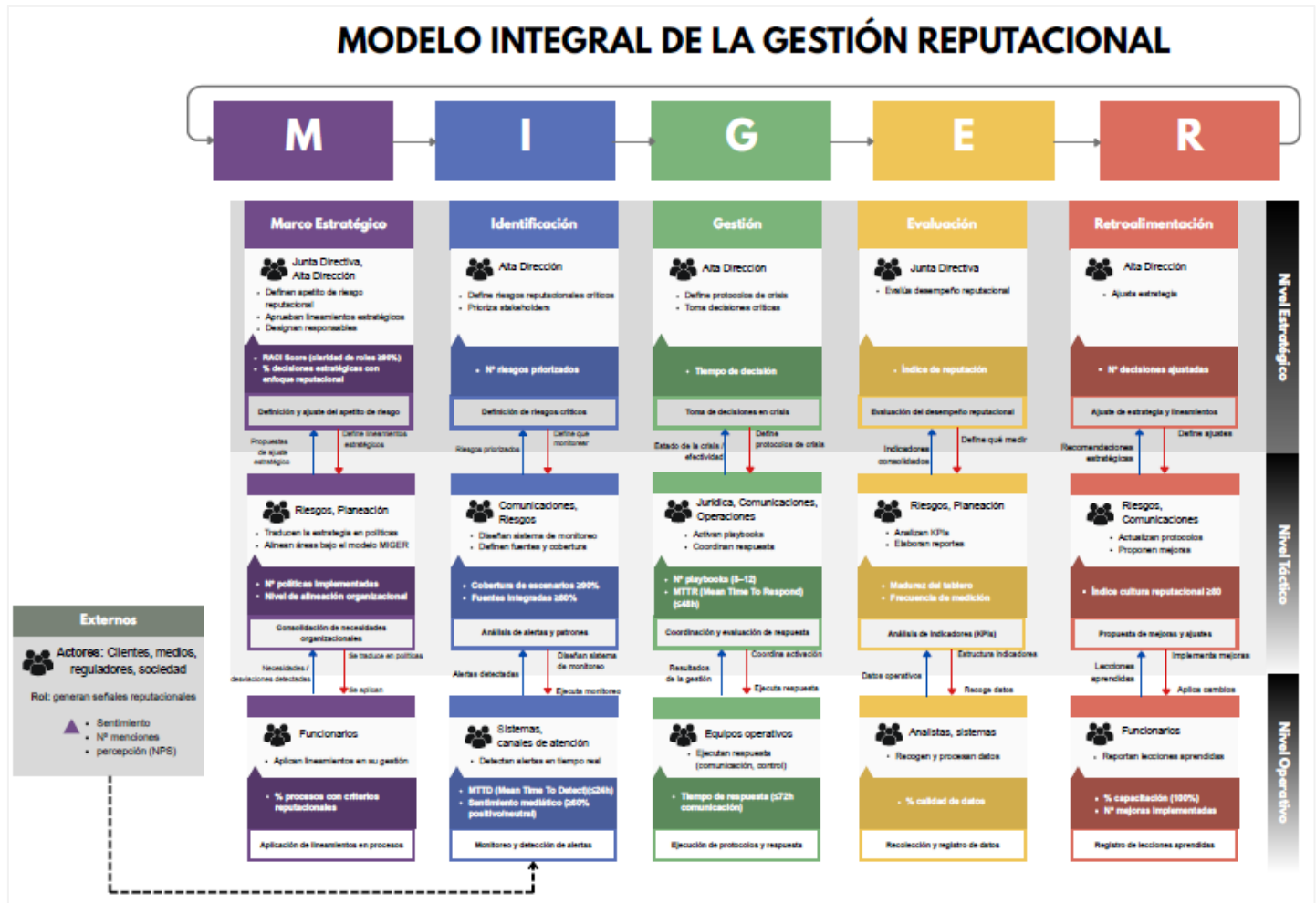
El fortalecimiento de esta dimensión permitirá institucionalizar la resiliencia reputacional como capacidad organizacional permanente.

Síntesis de aplicación del Modelo MIGER

La aplicación del Modelo MIGER al caso de Fiduprevisora S.A. permite concluir que la entidad se encuentra en una fase de transición entre reconocimiento formal y consolidación estructural del riesgo reputacional.

El modelo no solo describe el estado actual, sino que estructura una hoja de ruta clara para evolucionar hacia una gobernanza reputacional integrada, medible y culturalmente internalizada, superando la fragmentación interáreas y fortaleciendo el liderazgo estratégico como eje central del sistema.

Figura 1 Estructura del Modelo MIGER



Elaboración Propia.

Diseño Metodológico

Primer Nivel

Enfoque y Modelo de Diagnóstico

El presente proyecto se desarrolla bajo la modalidad de consultoría profesional, cuyo propósito es diseñar una intervención organizacional basada en diagnóstico estructurado y formulación de lineamientos estratégicos. En consecuencia, la metodología adoptada no se limita a un diseño de investigación tradicional, sino que se enmarca en un modelo de diagnóstico organizacional por niveles de madurez, orientado a la toma de decisiones estratégicas.

Desde una perspectiva epistemológica, se adopta un enfoque mixto e integrador, coherente con la naturaleza compleja y sistémica del riesgo reputacional (Renn, 2008). Este enfoque permite articular mediciones estructuradas de capacidades organizacionales con análisis cualitativo de procesos de gobernanza y toma de decisiones (Hernández-Sampieri et al., 2021).

El modelo MIGER constituye el eje metodológico central del diagnóstico, al integrar cinco dimensiones interdependientes: estratégica, operativa, cultural, comunicacional y de gobernanza. Esta estructura responde a los principios contemporáneos de gestión integral del riesgo (ISO, 2018; Kaplan & Mikes, 2012), que establecen la necesidad de incorporar riesgos intangibles en marcos de gobernanza institucional.

El diagnóstico se fundamenta en un enfoque de evaluación de madurez organizacional, consistente con modelos de desarrollo progresivo de capacidades (Paulk et al., 1993), permitiendo ubicar a la organización en un continuum que va desde niveles incipientes hasta niveles consolidados de institucionalización.

Tabla 1

Niveles de Madurez de la Gestión de Riesgo Reputacional.

Nivel	Nombre del nivel	Descripción
1	Inexistente	No se identifican prácticas, lineamientos ni responsabilidades asociadas a la gestión del riesgo reputacional. Las acciones se realizan de manera reactiva y sin estructura.
2	Inicial	Se reconoce el riesgo reputacional y se ejecutan acciones aisladas, sin procesos formales ni coordinación entre áreas.
3	En desarrollo	Existen lineamientos y prácticas definidas, pero su aplicación es parcial y no homogénea en toda la organización.
4	Estandarizado	La gestión del riesgo reputacional cuenta con procesos, protocolos y roles claramente definidos y aplicados de manera consistente.
5	Consolidado	La gestión del riesgo reputacional está plenamente integrada a la estrategia institucional, con monitoreo continuo, indicadores y mejora permanente.

Nota. Elaboración propia

Definición de Variables

Tabla 2

Variables, Definición Conceptual y Operacional

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones
Caracterización general	Conjunto de atributos sociodemográficos y organizacionales que facilitan la segmentación de los colaboradores participantes.	Preguntas cerradas de control y clasificación aplicadas en la encuesta y entrevista para identificar Área o dependencia; Antigüedad en la organización; Nivel jerárquico	Demográfica
Gestión del riesgo reputacional	Capacidad de la organización para identificar, gestionar y responder a eventos que afectan su reputación.	Medición del nivel de madurez percibido sobre la gestión del riesgo reputacional mediante Encuesta por niveles de madurez y Entrevistas semiestructuradas.	Estratégica, Operativa

Reconocimiento del riesgo reputacional	Grado en que el riesgo reputacional es comprendido y considerado relevante dentro de la organización.	Ítems de la encuesta que evalúan el nivel de conocimiento, claridad y visibilidad del riesgo reputacional en los procesos internos.	Cognitiva
Capacidad de identificación y prevención	Habilidad institucional para detectar oportunamente situaciones que puedan derivar en riesgos reputacionales.	Preguntas de la encuesta orientadas a identificar la existencia de mecanismos de detección temprana y acciones preventivas.	Preventiva
Mecanismos de gestión y mitigación	Conjunto de acciones, protocolos y prácticas utilizadas para reducir el impacto del riesgo reputacional.	Evaluación del uso de protocolos, lineamientos y procedimientos mediante encuesta y profundización a través de entrevistas.	Operativa
Cultura organizacional orientada a la reputación	Valores y comportamientos organizacionales que promueven la protección de la reputación institucional.	Ítems de la encuesta que miden la percepción sobre ética, liderazgo y responsabilidad frente al riesgo reputacional.	Cultural
Gobernanza del riesgo reputacional	Estructura de roles, responsabilidades y toma de decisiones asociadas a la gestión del riesgo reputacional.	Análisis cualitativo de entrevistas a directivos sobre estructuras de gobierno, liderazgo y procesos decisorios.	Gobernanza
Gestión de la comunicación	Capacidad de la organización para gestionar la comunicación interna y externa frente a situaciones de riesgo reputacional.	Preguntas de la entrevista relacionadas con vocería, canales de comunicación y respuesta ante eventos críticos.	Comunicacional
Evaluación y mejora continua	Proceso mediante el cual la organización revisa y ajusta su gestión del riesgo reputacional.	Identificación, a través de entrevistas, de prácticas de seguimiento, indicadores y ajustes posteriores a incidentes.	Seguimiento

Nota. Elaboración propia

Explicación de las Dimensiones

- **Demográfica:** Características básicas de la población
- **Estratégica:** Planeación y las decisiones institucionales
- **Operativa:** Aplicación de protocolos y acciones
- **Cognitiva:** Nivel de conocimiento y comprensión
- **Preventiva:** Capacidad de la organización para anticipar y prevenir eventos
- **Cultural:** Valores, comportamientos y el liderazgo
- **Gobernanza:** Claridad de roles, responsabilidades y procesos de decisión
- **Comunicacional:** Comunicación interna y externa ante situaciones de riesgo
- **Seguimiento:** mecanismos de monitoreo, evaluación y mejora continua del riesgo

Segundo Nivel

Diseño del Diagnóstico y Aplicación de Instrumentos

Población y Muestra

La población objeto de estudio está conformada por los funcionarios de planta de Fiduprevisora S.A., quienes participan directa o indirectamente en procesos institucionales con potencial impacto reputacional. Esta población resulta pertinente para el análisis, dado que la gestión del riesgo reputacional se construye a partir de decisiones estratégicas, prácticas operativas, dinámicas culturales y mecanismos de gobernanza en los que intervienen distintos niveles jerárquicos de la organización.

Desde una perspectiva metodológica, se reconoce que los funcionarios de planta concentran el conocimiento organizacional, la experiencia acumulada y la participación sostenida en los procesos críticos de la entidad, lo que los convierte en informantes clave para diagnosticar el nivel de desarrollo de la gestión del riesgo reputacional.

Tipo de muestreo

El proceso de selección de la muestra se fundamentó en un muestreo no probabilístico de tipo intencional o por criterios, el cual resulta metodológicamente pertinente en estudios de consultoría organizacional orientados al diagnóstico aplicado, donde el interés no radica en la generalización estadística sino en la obtención de información relevante, contextualizada y con valor estratégico para la toma de decisiones (Hernández-Sampieri et al., 2021; Flick, 2018).

En este sentido, la selección de los participantes priorizó la experiencia organizacional, el conocimiento de los procesos críticos y la participación directa o indirecta en escenarios con exposición reputacional, bajo el supuesto de que estos actores concentran información clave sobre las dinámicas reales de gestión del riesgo reputacional. Este enfoque es consistente con los estudios sobre riesgos intangibles, los cuales requieren capturar percepciones informadas y prácticas organizacionales más que representatividad estadística estricta (Renn, 2008).

Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra para la encuesta estructurada ($n=150$), correspondiente al 57% de la población total ($N=262$), se considera metodológicamente robusto para efectos de diagnóstico organizacional, al permitir identificar patrones consistentes, realizar análisis comparativos por dimensiones del modelo MIGER y garantizar diversidad de perspectivas organizacionales.

Aunque no se aplicaron criterios probabilísticos de error muestral, el tamaño alcanzado supera ampliamente los estándares mínimos utilizados en estudios descriptivos organizacionales, fortaleciendo la confiabilidad de los resultados en términos de consistencia interna.

En relación con los criterios de selección, se estableció como parámetro principal una antigüedad igual o superior a cinco (5) años, con el fin de asegurar que los participantes contaran con conocimiento acumulado de los procesos institucionales y experiencia en la gestión de situaciones con potencial impacto reputacional.

No obstante, se reconoce que este criterio puede limitar la inclusión de colaboradores con menor tiempo de vinculación que, desde roles críticos particularmente en áreas como tecnología, comunicaciones o atención al usuario, pueden aportar perspectivas relevantes sobre riesgos emergentes.

En consecuencia, este diseño de la muestra incorporó mecanismos de heterogeneidad mediante la inclusión de diferentes áreas funcionales, niveles jerárquicos y tipos de rol, permitiendo mitigar parcialmente esta limitación y capturar una visión sistémica del riesgo reputacional. Esta aproximación es coherente con los enfoques contemporáneos de diagnóstico organizacional, que privilegian la diversidad de perspectivas como elemento clave para comprender fenómenos complejos (Cummings & Worley, 2015).

Métodos e instrumentos para la recolección de la información

La selección de los métodos e instrumentos para la recolección de la información se fundamenta en el enfoque metodológico mixto adoptado en la investigación y en la naturaleza compleja, intangible y sistémica del riesgo reputacional. Dado que este tipo de riesgo se construye a partir de percepciones, prácticas organizacionales, estructuras de gobernanza y procesos de toma de decisiones, su análisis requiere la combinación de herramientas cuantitativas y cualitativas que permitan captar tanto patrones generales como dinámicas profundas del fenómeno en estudio.

En coherencia con el alcance descriptivo–aplicado del estudio y con el diseño no experimental y transversal, se seleccionaron dos instrumentos de recolección de

información complementarios: una encuesta estructurada y una entrevista semiestructurada. Ambos instrumentos fueron diseñados y aplicados de manera articulada, utilizando el modelo MIGER como marco conceptual y analítico, lo que permitió asegurar consistencia metodológica y alineación con los objetivos de la investigación.

Encuesta estructurada

La encuesta estructurada se seleccionó como instrumento principal para la recolección de información cuantitativa, dado su potencial para medir de manera sistemática y estandarizada las percepciones de los colaboradores frente a la gestión del riesgo reputacional en Fiduprevisora S.A. Este instrumento permitió diagnosticar el nivel de desarrollo institucional del riesgo reputacional, identificar patrones comunes y establecer una línea base de madurez organizacional.

La evaluación por niveles de madurez se fundamenta en los modelos de madurez organizacional, los cuales permiten medir progresivamente la institucionalización de prácticas estratégicas (Paulk et al., 1993; ISO, 2018).

Cada ítem fue formulado para reflejar dimensiones específicas del modelo MIGER, tales como la identificación del riesgo, la gestión y mitigación, la cultura organizacional, la gobernanza y la comunicación.

La selección de este instrumento se justifica porque permite recopilar información de un número significativo de participantes, facilitando el análisis descriptivo de frecuencias, tendencias y niveles de desarrollo percibidos. Asimismo, su aplicación virtual favoreció la viabilidad operativa del estudio, garantizando acceso, eficiencia en la recolección de datos y trazabilidad en el procesamiento de la información.

Entrevista semiestructurada

La entrevista semiestructurada se seleccionó como instrumento cualitativo complementario, con el propósito de profundizar en la comprensión de las decisiones estratégicas, las prácticas de gobernanza y las dinámicas directivas asociadas a la gestión del riesgo reputacional. Este instrumento permitió captar discursos, experiencias y criterios de priorización que no pueden ser plenamente abordados mediante técnicas cuantitativas.

El carácter semiestructurado de la entrevista ofreció un equilibrio entre la sistematización temática y la flexibilidad analítica, permitiendo orientar la conversación a partir de ejes previamente definidos —alineados con los componentes del modelo MIGER y, al mismo tiempo, profundizar en aspectos emergentes según el rol y la experiencia de cada directivo entrevistado.

La selección de este instrumento se justifica por la necesidad de incorporar una mirada estratégica y de alto nivel sobre la gestión del riesgo reputacional, particularmente en lo relacionado con la toma de decisiones, la definición de responsabilidades, la articulación interáreas y la relación con los grupos de interés. En estudios sobre gobernanza y riesgos intangibles, este tipo de instrumento resulta especialmente pertinente para comprender la lógica organizacional subyacente a las prácticas formales e informales de gestión.

Complementariedad e integración de los instrumentos

La combinación de la encuesta estructurada y la entrevista semiestructurada responde a un criterio de complementariedad metodológica, que fortalece la validez interna del estudio mediante la triangulación de la información. Mientras la encuesta permitió identificar tendencias generales y niveles de madurez percibidos por los colaboradores, las entrevistas aportaron profundidad interpretativa y contextualización estratégica de los hallazgos.

Esta integración de instrumentos permitió analizar el riesgo reputacional desde múltiples niveles organizacionales y contrastar percepciones operativas con visiones directivas, en coherencia con el enfoque sistémico propuesto por el modelo MIGER. En consecuencia, la selección de los métodos e instrumentos de recolección de información no solo responde a criterios técnicos, sino que se orienta a generar conocimiento aplicado, útil para la formulación de lineamientos de mejora y el fortalecimiento de la toma de decisiones institucionales en Fiduprevisora S.A.

Estructura y componentes específicos de los instrumentos

Los instrumentos de recolección de información fueron diseñados de manera coherente con los objetivos de la investigación, el enfoque metodológico mixto y los componentes del modelo MIGER, garantizando la alineación entre las dimensiones conceptuales del estudio y los elementos empíricos observables. Tanto la encuesta estructurada como la entrevista semiestructurada presentan una organización interna que facilita la captura sistemática de información relevante sobre la gestión del riesgo reputacional en Fiduprevisora S.A.

Estructura y componentes de la encuesta estructurada. (ver Anexo A)

La encuesta estructurada se compone de veinte (20) ítems, organizados en secciones temáticas que permiten una lectura progresiva del fenómeno de estudio, desde la caracterización general de los participantes hasta la evaluación de la madurez institucional del riesgo reputacional. Su estructura responde a una lógica diagnóstica y de evaluación por niveles de desarrollo.

- La primera sección corresponde a la caracterización general de los participantes, mediante preguntas cerradas orientadas a identificar variables organizacionales básicas, tales como área o dependencia, nivel jerárquico, tiempo de vinculación y

experiencia en la gestión de situaciones con impacto reputacional. Esta información permitió contextualizar los resultados y realizar segmentaciones analíticas posteriores.

- La segunda sección se orienta a la identificación y percepción del riesgo reputacional, incluyendo ítems diseñados para medir el nivel de reconocimiento, comprensión conceptual y capacidad de identificación de factores internos y externos generadores de riesgo. Estos ítems se alinean con las dimensiones cognitiva y preventiva del modelo MIGER.
- La tercera sección evalúa la gestión, mitigación y gobernanza del riesgo reputacional, incorporando ítems relacionados con la existencia de políticas, protocolos, articulación interáreas, mecanismos de detección temprana, liderazgo ético y cultura organizacional. Esta sección concentra la mayor parte de los ítems y se encuentra directamente vinculada con los componentes estratégico, operativo, cultural, comunicacional y de gobernanza del modelo MIGER.

Adicionalmente, la encuesta incluye una pregunta abierta de carácter opcional, cuyo propósito es recoger aportes cualitativos complementarios por parte de los colaboradores, permitiendo identificar percepciones, propuestas o preocupaciones no capturadas por los ítems cerrados.

Todos los ítems cerrados fueron evaluados mediante una escala ordinal de cinco niveles de madurez, que va desde “Inexistente” hasta “Consolidado”. Esta escala permite valorar el grado de desarrollo institucional del riesgo reputacional de forma progresiva y es consistente con metodologías de evaluación de capacidades organizacionales en estudios de gestión del riesgo.

Estructura y componentes de la entrevista semiestructurada. (ver Anexo B)

La entrevista semiestructurada está conformada por una guía de trece (13) preguntas abiertas, organizadas en cinco secciones temáticas que permiten abordar el riesgo reputacional desde una perspectiva estratégica y de gobernanza.

- La primera sección corresponde a la introducción y contextualización, orientada a comprender el rol del entrevistado dentro de la organización y su concepción del riesgo reputacional en el contexto fiduciario.
- La segunda sección se enfoca en la identificación de fuentes de riesgo reputacional, explorando experiencias institucionales, factores críticos, influencia de los medios de comunicación y mecanismos actuales de monitoreo reputacional.
- La tercera sección aborda la gestión, prevención y mitigación del riesgo, indagando sobre la existencia de protocolos, políticas, controles internos y prácticas de gestión asociadas a la reputación institucional.
- La cuarta sección se orienta a la relación con los grupos de interés, particularmente en escenarios de crisis reputacional, comunicación institucional y articulación con entes reguladores.
- Finalmente, la quinta sección se centra en la evaluación y mejora continua, explorando la existencia de indicadores, mecanismos de seguimiento y desafíos estratégicos en la gestión del riesgo reputacional.

La estructura semiestructurada permitió asegurar la cobertura de los ejes analíticos definidos por el modelo MIGER, al tiempo que brindó flexibilidad para profundizar en aspectos emergentes según la experiencia y el rol de cada directivo entrevistado.

Metodología de aplicación de los instrumentos

La aplicación de los instrumentos de recolección de información se desarrolló bajo criterios de rigurosidad metodológica, viabilidad operativa y ética de la investigación, en coherencia con el diseño no experimental y transversal del estudio.

- **Aplicación de la encuesta estructurada**

La encuesta estructurada fue aplicada en modalidad virtual a los funcionarios de planta seleccionados en la muestra, utilizando un formulario digital que garantizó el anonimato de las respuestas y facilitó el acceso a los participantes. Previamente a su aplicación, se realizó una validación de contenido, verificando la claridad de los ítems, su coherencia con los objetivos del estudio y su alineación con las dimensiones del modelo MIGER.

La participación fue de carácter voluntario y se informó a los colaboradores sobre el uso exclusivamente académico de la información recolectada. El tiempo estimado de diligenciamiento fue de aproximadamente diez (10) minutos, lo que favoreció una tasa de respuesta adecuada y redujo el riesgo de abandono del instrumento.

- **Aplicación de la entrevista semiestructurada**

Las entrevistas semiestructuradas se realizaron en modalidad virtual, mediante reuniones programadas a través de la plataforma Microsoft Teams, con una duración estimada de entre veinte (20) y treinta (30) minutos por entrevista. Los participantes fueron contactados previamente y seleccionados con base en criterios de nivel jerárquico, experiencia institucional y participación en procesos de decisión con impacto reputacional.

Antes de cada entrevista se explicó el propósito del estudio, se garantizó la confidencialidad de la información y se solicitó autorización para el registro de la conversación mediante grabación y notas de campo. Este procedimiento permitió asegurar la fidelidad de la información recolectada y facilitar su posterior análisis cualitativo.

Consideraciones éticas y control del proceso de aplicación

Durante la aplicación de ambos instrumentos se respetaron los principios de confidencialidad, anonimato y uso responsable de la información. Asimismo, se aseguró la consistencia en la aplicación de los instrumentos, evitando sesgos derivados de variaciones en las instrucciones o en las condiciones de participación.

La metodología de aplicación permitió obtener información válida, confiable y pertinente para el análisis del riesgo reputacional, garantizando coherencia entre los objetivos del estudio, los instrumentos seleccionados y las técnicas de análisis posteriormente empleadas.

Técnicas de análisis de datos

Tabla 3

Instrumentos, técnicas de análisis y propósito analítico del estudio

Instrumento	Técnica de análisis	Descripción ampliada y propósito analítico
Encuesta estructurada (Cualitativo)	Estadística descriptiva	Se aplicó estadística descriptiva mediante el análisis de frecuencias, porcentajes y promedios asociados a cada ítem de la escala de madurez. Esta técnica permitió identificar el nivel de desarrollo percibido de la gestión del riesgo reputacional, establecer tendencias generales y construir una línea base diagnóstica sin pretensión inferencial.
Entrevista semiestructurada (Cuantitativo)	Análisis temático	Se realizó un análisis temático a partir de la codificación y categorización de los discursos de los directivos, identificando patrones de significado relacionados con gobernanza, toma de decisiones, responsabilidades institucionales y gestión estratégica del riesgo reputacional. Esta técnica permitió profundizar en el entendimiento cualitativo del fenómeno y contextualizar los resultados cuantitativos.
Ambos instrumentos	Triangulación metodológica	Los resultados cuantitativos y cualitativos fueron integrados mediante triangulación metodológica, contrastando percepciones operativas y visiones estratégicas. Esta técnica fortaleció la validez interna del diagnóstico, permitió identificar convergencias y divergencias entre niveles jerárquicos y sustentó la formulación de lineamientos para la aplicación del modelo MIGER como marco de gobernanza reputacional.

Nota. Elaboración propia

Fases de la consultoría

La estructuración de las fases de la consultoría responde a los enfoques contemporáneos de intervención organizacional, los cuales conciben el diagnóstico como un proceso sistemático orientado a la mejora institucional y a la toma de decisiones estratégicas (Cummings & Worley, 2015). En el ámbito de la gestión del riesgo reputacional, esta lógica adquiere especial relevancia, dado que se trata de un fenómeno complejo y transversal que exige integración entre gobernanza, cultura y operación (Renn, 2008; ISO, 2018).

En coherencia con el modelo MIGER y con los principios de la gestión integral del riesgo (Kaplan & Mikes, 2012), las fases definidas permiten transitar desde la delimitación del problema hasta la formulación de lineamientos estratégicos, garantizando coherencia metodológica y trazabilidad entre diagnóstico, análisis de brechas y propuesta de fortalecimiento institucional.

Tabla 4

Fases de la consultoría

Fase	Propósito	Producto
Fase I – Alistamiento	Definir alcance y actores clave	Plan de trabajo y mapa de procesos
Fase II – Diagnóstico Interno	Medir madurez MIGER	Línea base por dimensión
Fase III – Diagnóstico Estratégico	Analizar gobernanza y decisiones	Categorías analíticas
Fase IV – Integración	Identificar brechas y prioridades	Matriz de brechas
Fase V – Propuesta	Formular intervención MIGER	Roadmap 2025–2026

Nota. Elaboración propia

Plan de Consultoría

El plan de la consultoría representa la etapa de operacionalización del diagnóstico, orientada a transformar los hallazgos en una hoja de ruta estructurada para la adopción del modelo MIGER. Conforme a los enfoques de gobernanza del riesgo y gestión estratégica (ISO, 2018; Kaplan & Mikes, 2012), el plan establece entregables, responsables e indicadores que aseguran viabilidad, seguimiento y sostenibilidad de la intervención.

De esta manera, el plan consolida el tránsito desde el análisis técnico hacia la implementación progresiva de mecanismos de gobernanza reputacional en Fiduprevisora S.A., fortaleciendo su capacidad institucional de prevención y toma de decisiones.

Tabla 5

Plan de la consultoría

Entregable	Descripción		Responsable	Indicador de Cumplimiento
E1	Documento	de	Equipo consultor	Aprobación formal
E2	alcance			
E2	Diagnóstico	de	Área de Riesgos	Informe entregado
E3	madurez			
E3	Análisis	de	Alta Dirección	Validación ejecutiva
E4	gobernanza			
E4	Matriz de brechas		Comité MIGER	Priorización definida
E5	Roadmap 2025–2026		Dirección estratégica	Plan aprobado

Diagnostico Organizacional

El diagnóstico organizacional se desarrolló como un proceso estructurado y progresivo orientado a evaluar el estado actual de la gestión del riesgo reputacional en

Fiduprevisora S.A., bajo el marco conceptual del Modelo Integral de Gestión de Riesgos (MIGER).

El proceso se llevó a cabo en cuatro etapas interdependientes: (i) delimitación del alcance y revisión documental preliminar, (ii) aplicación de instrumentos para la medición de madurez institucional y análisis estratégico de gobernanza, (iii) integración y triangulación de la información recolectada, y (iv) identificación de brechas y priorización de oportunidades de mejora. Esta secuencia metodológica responde a los enfoques contemporáneos de diagnóstico organizacional, que plantean la necesidad de articular evidencia cuantitativa y cualitativa para comprender fenómenos complejos de manera sistémica (Cummings & Worley, 2015; Renn, 2008).

La metodología utilizada combinó un modelo de evaluación de madurez organizacional con técnicas de análisis descriptivo y temático, permitiendo examinar el riesgo reputacional desde dimensiones estratégicas, operativas, culturales, comunicacionales y de gobernanza. La medición estructurada mediante encuesta permitió establecer una línea base de desarrollo institucional, mientras que las entrevistas semiestructuradas aportaron profundidad interpretativa sobre los procesos decisorios y los mecanismos de coordinación interna.

La integración de ambas fuentes se realizó mediante triangulación metodológica, fortaleciendo la consistencia interna del diagnóstico y su utilidad estratégica para la formulación de lineamientos de intervención (Kaplan & Mikes, 2012; ISO, 2018). Este enfoque permitió comprender la gestión del riesgo reputacional no como un conjunto de prácticas aisladas, sino como un sistema organizacional interconectado, cuya efectividad depende de la coherencia entre liderazgo, cultura, procesos y mecanismos de gobernanza.

Procesamiento estadístico de datos

La información recolectada a través de la encuesta estructurada fue analizada mediante técnicas de estadística descriptiva, dado el carácter ordinal de la escala de medición por niveles de madurez (1 a 5) y el alcance descriptivo del estudio.

Se aplicaron las siguientes técnicas de análisis estadístico:

- Análisis de frecuencias absolutas y relativas, para identificar la distribución de respuestas por ítem y nivel de madurez.
- Medidas de tendencia central (media y mediana), utilizadas de manera exploratoria para identificar el nivel promedio de desarrollo institucional en cada dimensión del riesgo reputacional.
- Análisis comparativo por dimensiones MIGER, permitiendo identificar asimetrías en el nivel de madurez entre identificación del riesgo, gestión y gobernanza, mitigación y cultura organizacional.
- Construcción de matrices de brechas de madurez, en las cuales se contrastó el nivel observado frente al nivel esperado de desarrollo institucional, con el fin de priorizar áreas de intervención.

Dado el tamaño de la muestra ($n=150$) y el tipo de muestreo no probabilístico, no se realizaron inferencias estadísticas ni pruebas de significancia, privilegiando un análisis descriptivo orientado al diagnóstico organizacional.

Herramientas y software estadístico

Para el procesamiento y análisis de los datos cuantitativos se utilizó Python como plataforma principal de análisis estadístico, dada su flexibilidad, trazabilidad y capacidad de reproducibilidad en estudios académicos y organizacionales.

Las principales librerías empleadas fueron:

- **Pandas:** para la depuración, organización y estructuración de la base de datos.

- **NumPy**: para el cálculo de estadísticas descriptivas básicas.
- **Matplotlib**: para la visualización de resultados mediante gráficos de barras y esquemas comparativos de niveles de madurez.

El uso de Python permitió asegurar consistencia metodológica, transparencia en el procesamiento de la información y facilidad para replicar o actualizar el análisis en futuros ejercicios institucionales de diagnóstico del riesgo reputacional.

Enfoque de Análisis contenido temático

Se aplicó un proceso de categorización deductiva–inductiva, estructurado en las siguientes etapas:

1. Lectura comprensiva de las transcripciones y notas de campo.
2. Identificación de unidades de sentido relevantes asociadas a la gestión del riesgo reputacional.
3. Codificación temática alineada con las dimensiones del modelo MIGER (identificación del riesgo, gestión y gobernanza, mitigación, relación con stakeholders y mejora continua).
4. Agrupación de categorías emergentes y análisis de patrones discursivos, convergencias y divergencias entre los entrevistados.

Este enfoque permitió comprender la lógica estratégica detrás de las decisiones institucionales, así como identificar prácticas formales e informales que inciden en la gestión del riesgo reputacional.

Integración y triangulación de resultados

La triangulación metodológica se utilizó como estrategia de integración analítica para contrastar y complementar los resultados obtenidos mediante los instrumentos cuantitativos (encuesta estructurada) y cualitativos (entrevistas semiestructuradas). Este enfoque se fundamenta en la premisa de que la combinación de múltiples fuentes de

información que permite fortalecer la validez interna del diagnóstico y ofrecer una comprensión más completa de fenómenos organizacionales complejos (Denzin, 2012; Flick, 2018).

Este proceso de triangulación se desarrolló mediante un protocolo sistemático compuesto por las siguientes etapas:

- **Análisis independiente de los datos**

Se realizó inicialmente un análisis por separado de la información cuantitativa y cualitativa. Los resultados de la encuesta fueron procesados mediante estadística descriptiva, identificando niveles de madurez por dimensión MIGER. Por su parte, las entrevistas fueron analizadas mediante codificación temática, permitiendo identificar categorías relacionadas con gobernanza, toma de decisiones y gestión del riesgo reputacional.

- **Construcción de categorías comunes de análisis**

Se establecieron categorías analíticas transversales alineadas con las dimensiones del modelo MIGER (estratégica, operativa, cultural, comunicacional y de gobernanza), lo que permitió homologar los resultados provenientes de ambas fuentes.

- **Contraste de Resultados**

Se procedió al contraste sistemático entre los hallazgos cuantitativos y cualitativos, identificando:

- ✓ **Convergencias:** cuando ambos instrumentos evidenciaron patrones similares.
- ✓ **Divergencias:** cuando se identificaron diferencias entre percepciones operativas y visiones directivas.

- **Interpretación integrada**

Finalmente, los resultados fueron interpretados de manera conjunta, permitiendo construir una visión sistémica del riesgo reputacional y fundamentar la identificación de brechas organizacionales.

Ejemplos de la Triangulación

El proceso de triangulación permitió identificar convergencias relevantes entre los resultados cuantitativos y cualitativos. Por ejemplo, en la dimensión de gobernanza, la encuesta evidenció un nivel intermedio de madurez en la claridad de roles y responsabilidades, mientras que las entrevistas confirmaron la percepción de los directivos sobre la necesidad de fortalecer la articulación interáreas y los mecanismos de coordinación. Esta coincidencia refuerza la validez del hallazgo y evidencia una brecha estructural en la gobernanza del riesgo reputacional.

Asimismo, se identificaron divergencias significativas. En la dimensión operativa, los colaboradores reportaron niveles moderados de preparación institucional frente a eventos reputacionales; sin embargo, los directivos manifestaron una percepción más crítica, señalando debilidades en los protocolos de respuesta y en los mecanismos de alerta temprana. Esta diferencia sugiere la existencia de asimetrías de percepción entre niveles organizacionales, lo cual constituye un hallazgo relevante para la formulación de la propuesta de intervención.

En conjunto, la triangulación permitió no solo validar los resultados obtenidos, sino también profundizar en la comprensión de las dinámicas organizacionales subyacentes, aportando un análisis más robusto y coherente con el enfoque sistémico del modelo MIGER.

Consideraciones éticas y de validez del análisis

El análisis de la información se realizó garantizando la confidencialidad de los participantes, el anonimato de las respuestas y el uso exclusivo de los datos con fines académicos. Asimismo, se mantuvo rigor metodológico en la selección de técnicas, la interpretación de resultados y la presentación de hallazgos, evitando sesgos de sobre interpretación y reconociendo las limitaciones inherentes al diseño muestral.

En síntesis, el enfoque de análisis adoptado permite transformar la información recolectada en conocimiento aplicado, útil para la toma de decisiones institucionales y el fortalecimiento de la gestión del riesgo reputacional en Fiduprevisora S.A.

Análisis y discusión de los resultados

El análisis cualitativo de las entrevistas semiestructuradas realizadas a cuatro directivos de Fiduprevisora S.A., mediante la técnica de análisis temático, permitió identificar patrones, convergencias y brechas en la gestión del riesgo reputacional. Los hallazgos fueron organizados en categorías alineadas con los componentes del modelo MIGER, integrando dimensiones estratégicas, operativas, culturales, comunicacionales y de gobernanza, y complementando la información obtenida a través de la encuesta estructurada.

En términos generales, los directivos reconocen el riesgo reputacional como un activo estratégico asociado a la confianza institucional, identificando como principales fuentes el fraude, los errores operativos y la alta exposición mediática. Sin embargo, se evidencian debilidades en la gobernanza, la medición y la formalización de protocolos específicos, lo que ubica la gestión del riesgo reputacional en un nivel intermedio de madurez y refuerza la necesidad de fortalecerla mediante un enfoque integral basado en el modelo MIGER.

Análisis Individual por Pregunta (P1 a P16)

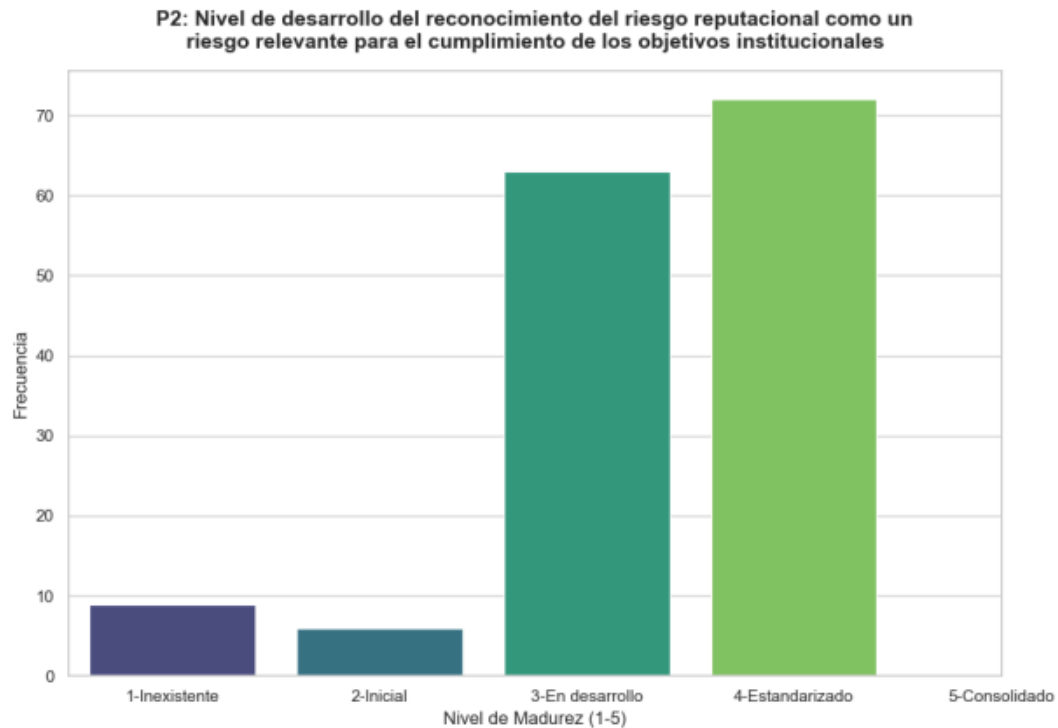
Figura 2 *Experiencia en gestión de situaciones críticas*



Elaboración propia.

La **Figura 2** muestra en el nivel de experiencia en la gestión de situaciones críticas de los colaboradores en la Fiduprevisora S.A., es el punto más crítico revelando que la inmensa mayoría del personal jamás ha enfrentado una crisis reputacional real y ante un evento, la reacción será lenta y desordenada por falta de "memoria muscular". El resultado estadístico es promedio muy bajo (1.20) | Moda: 1 (Inexistente).

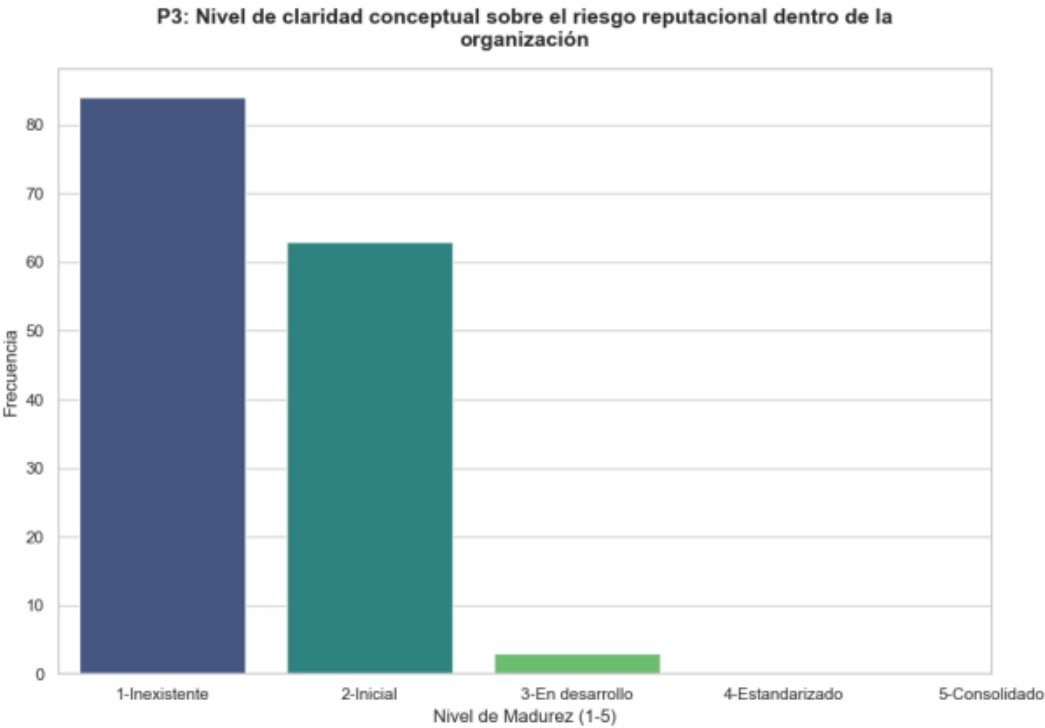
Figura 3 Reconocimiento del riesgo como relevante



Elaboración propia.

La **Figura 3** nos indica que existe una fuerte voluntad política, los colaboradores entienden que la reputación es vital para la estrategia. La base teórica y motivacional está ganada; el problema es técnico, no de actitud. El resultado estadístico es promedio alto **(4.26)** | Moda: 5 (Consolidado).

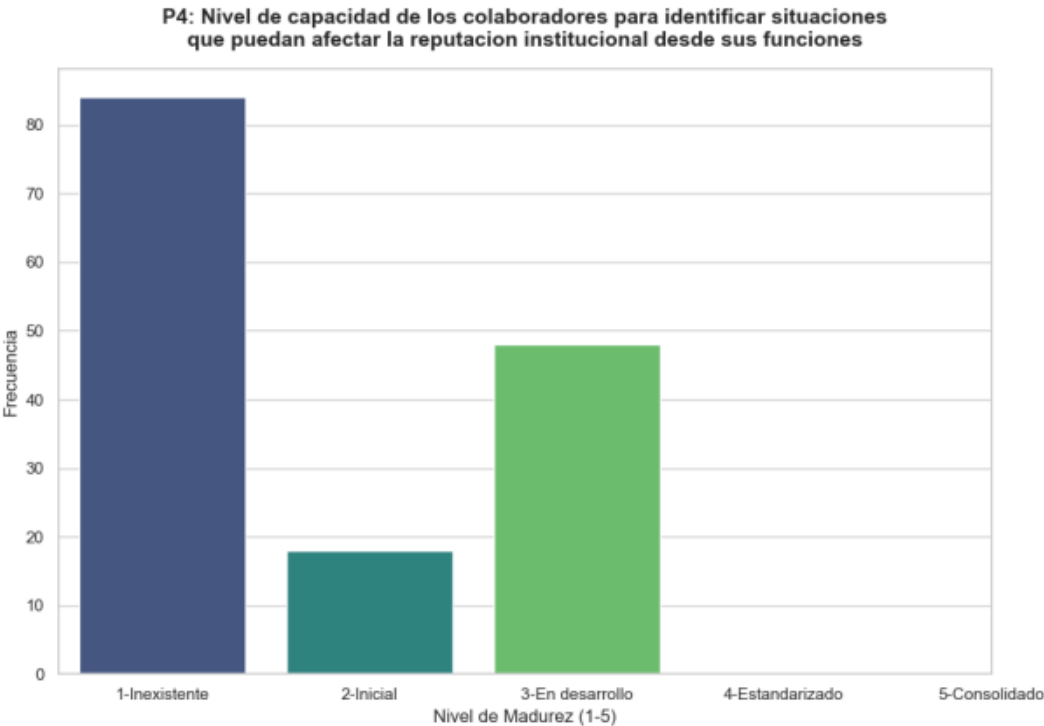
Figura 4 Claridad conceptual sobre el riesgo



Elaboración propia.

La **Figura 4** los resultados de esta pregunta contradice a la P2, los colaboradores saben que es importante, pero no saben definirlo. Hay confusión sobre qué constituye un riesgo reputacional y un riesgo operativo normal. Se necesita un glosario común urgente. El resultado estadístico es promedio bajo (**1.46**) | Moda: 1 (Inexistente).

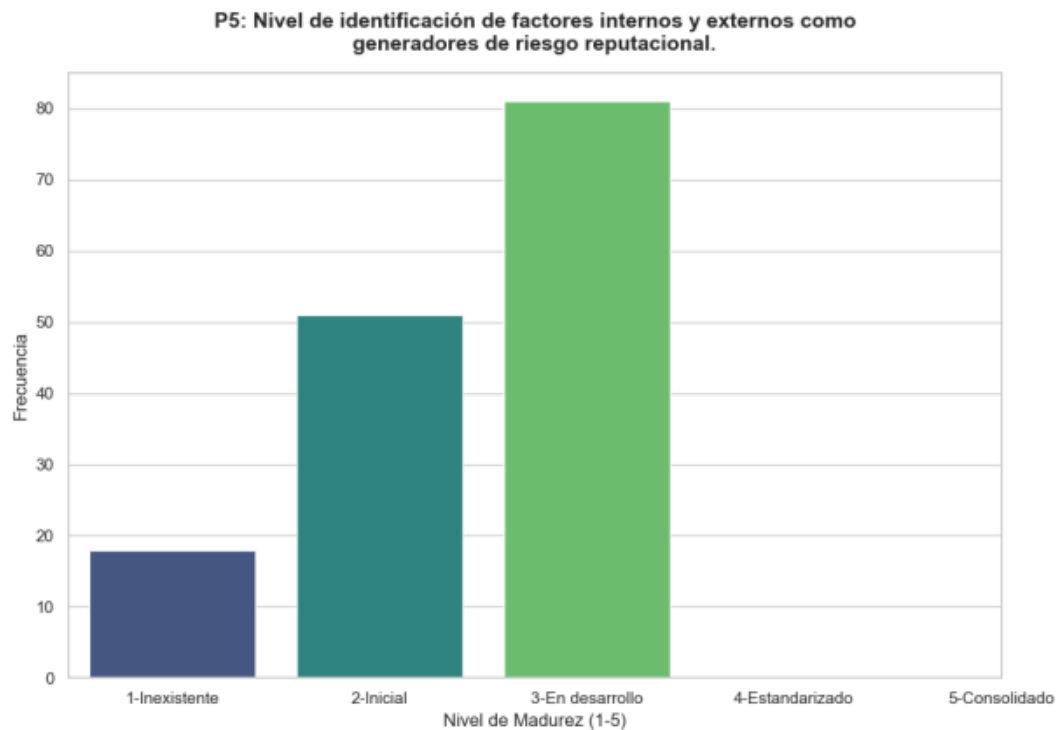
Figura 5 Capacidad para identificar situaciones de riesgo



Elaboración propia.

La **Figura 5** nos muestra que es una consecuencia directa de la P3. Al no tener claridad conceptual, los colaboradores son ciegos ante las alertas y por lo tanto, no reportan riesgos. El resultado estadístico es promedio bajo (1.76) | Moda: 1 (Inexistente).

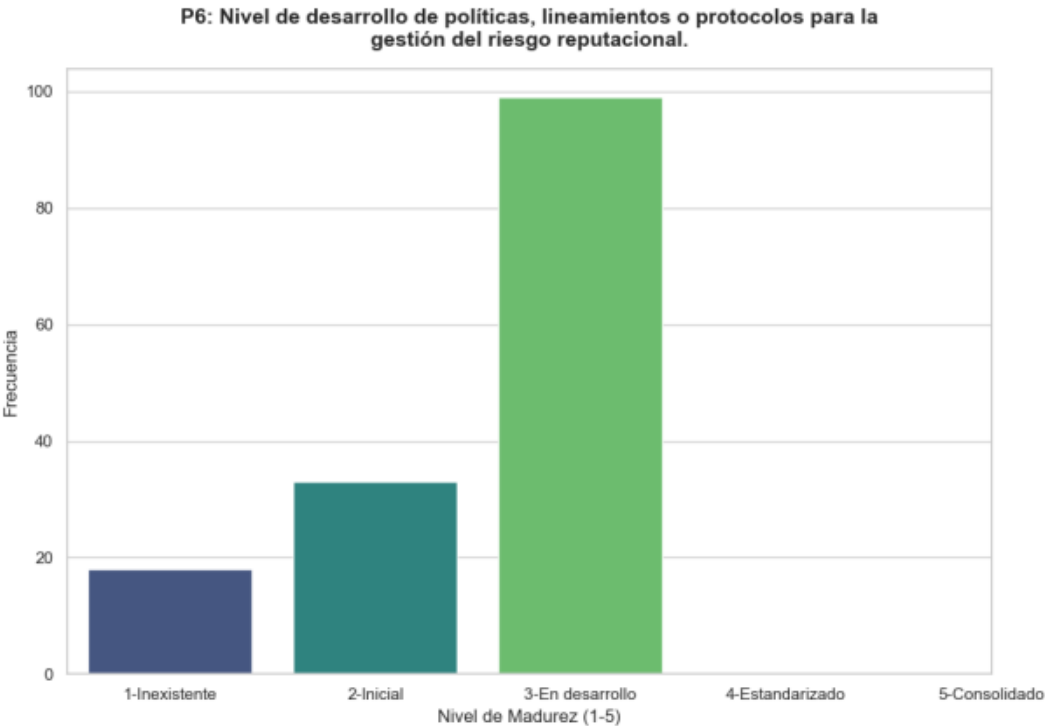
Figura 6 *Identificación de factores generadores de riesgo*



Elaboración propia.

La **Figura 6** nos muestran que los colaboradores creen conocer las causas teóricas (ej. corrupción, mal servicio), aunque no las detecten en el día a día (P4), por lo tanto, es un conocimiento poco práctico. El resultado es promedio medio-alto (3.84) | Moda: 5 Consolidado).

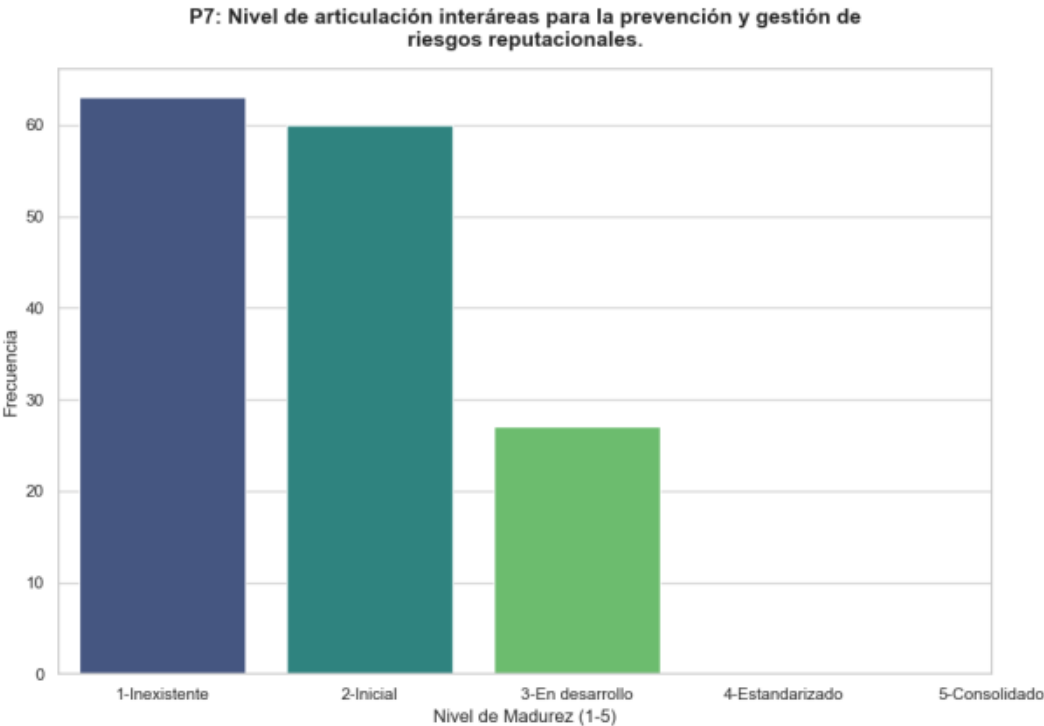
Figura 7 Desarrollo de políticas y lineamientos



Elaboración propia.

La **Figura 7** nos muestra que existe la percepción de que "el papel lo aguanta todo", los colaboradores saben que existen manuales y políticas escritas, lo cual da una falsa sensación de seguridad, pues la implementación real (P8) es baja. El resultado estadístico es promedio medio-alto (3.86) | Moda: 5 (Consolidado).

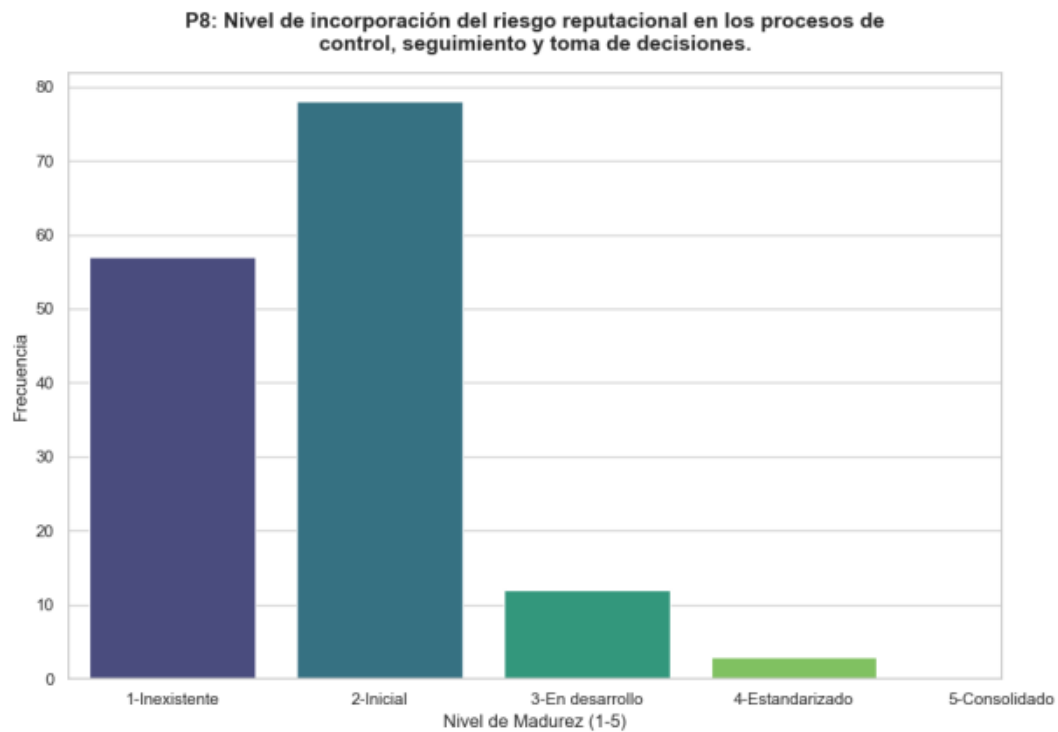
Figura 8 *Articulación entre áreas (Silos)*



Elaboración propia.

La **Figura 8** nos muestra que la gestión está fragmentada. Las áreas no se hablan entre sí sobre riesgos, es decir, si ocurre un problema en Comercial, Jurídica se entera demasiado tarde. Hay silos organizacionales marcados. El resultado estadístico es promedio bajo (1.76) | Moda: 1 (Inexistente).

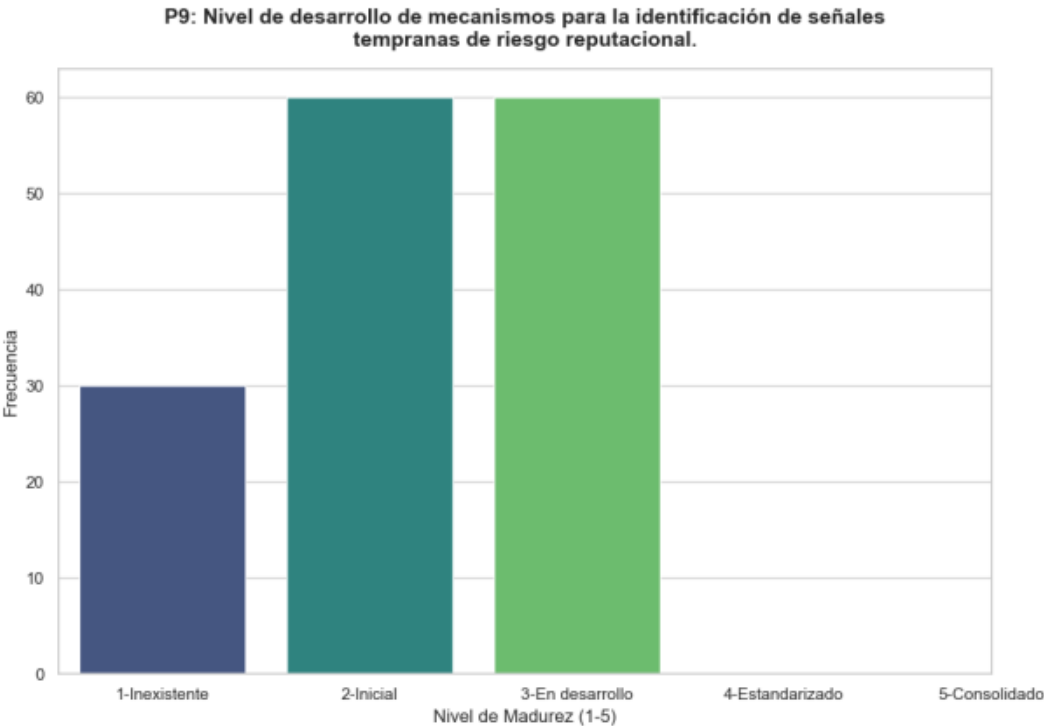
Figura 9 Incorporación en la toma de decisiones



Elaboración propia.

La **Figura 9** nos muestra que el riesgo reputacional no es un filtro decisorio. Se toman decisiones de negocio (lanzar productos, firmar contratos) sin consultar primero: "¿Cómo afecta esto nuestra imagen?". El resultado estadístico es promedio bajo (1.74) | Moda: 2 (Inicial).

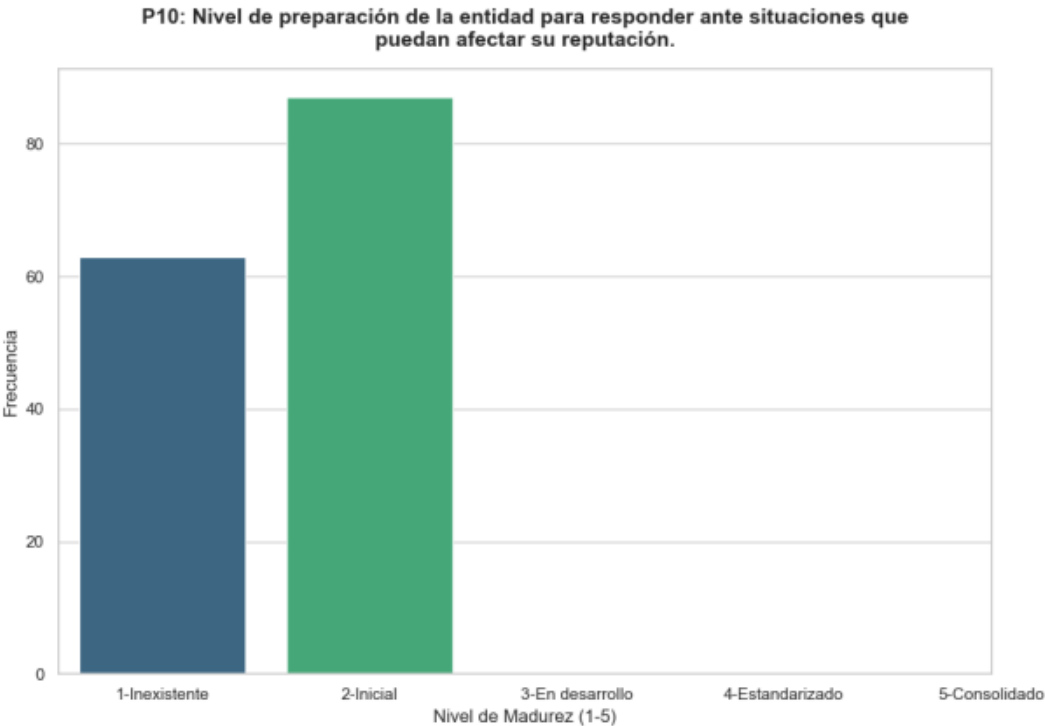
Figura 10 *Mecanismos de señales tempranas (Alertas)*



Elaboración propia.

La **Figura 10** nos muestra que la entidad es reactiva, no preventiva. No hay un monitoreo sistemático (ej. social listening) que avise antes (lanzar productos, firmar contratos) sin consultar primero: "¿Cómo afecta esto nuestra imagen?". El resultado estadístico es promedio medio-bajo (2.60) | Moda: 2 (Inicial).

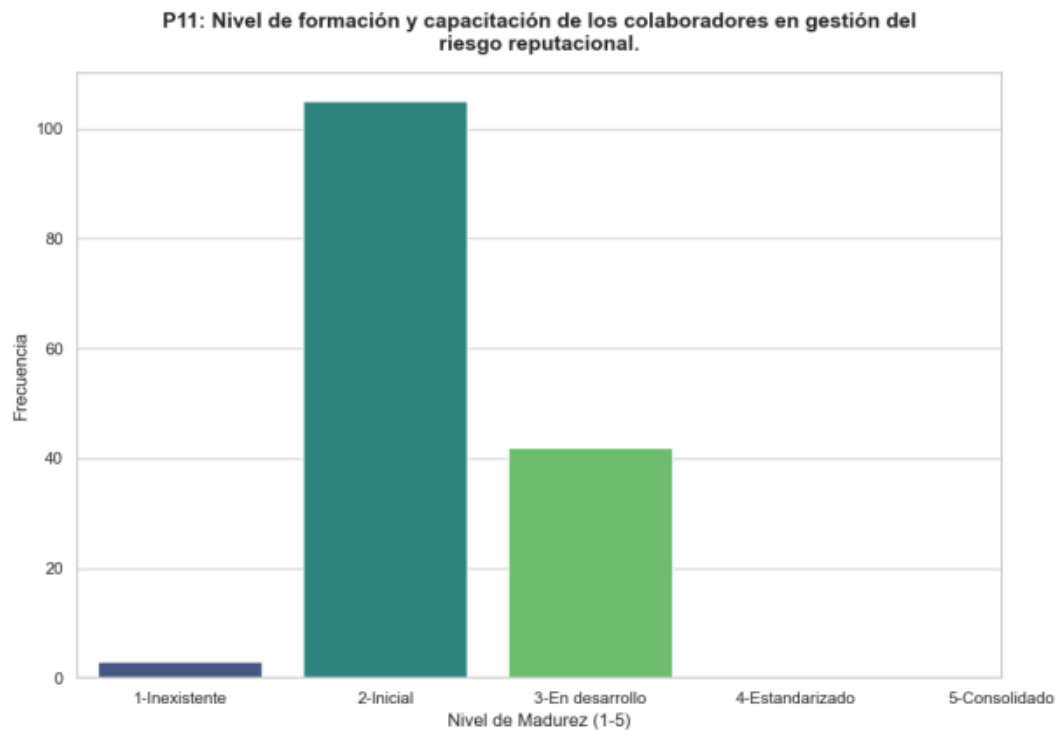
Figura 11 *Preparación para responder (Manejo de Crisis)*



Elaboración propia.

La **Figura 11** nos muestra que si la crisis estalla hoy, la entidad improvisaría. No hay simulacros frecuentes ni roles de crisis asignado claramente. El resultado estadístico es promedio bajo (2.16) | Moda: 3 (En desarrollo).

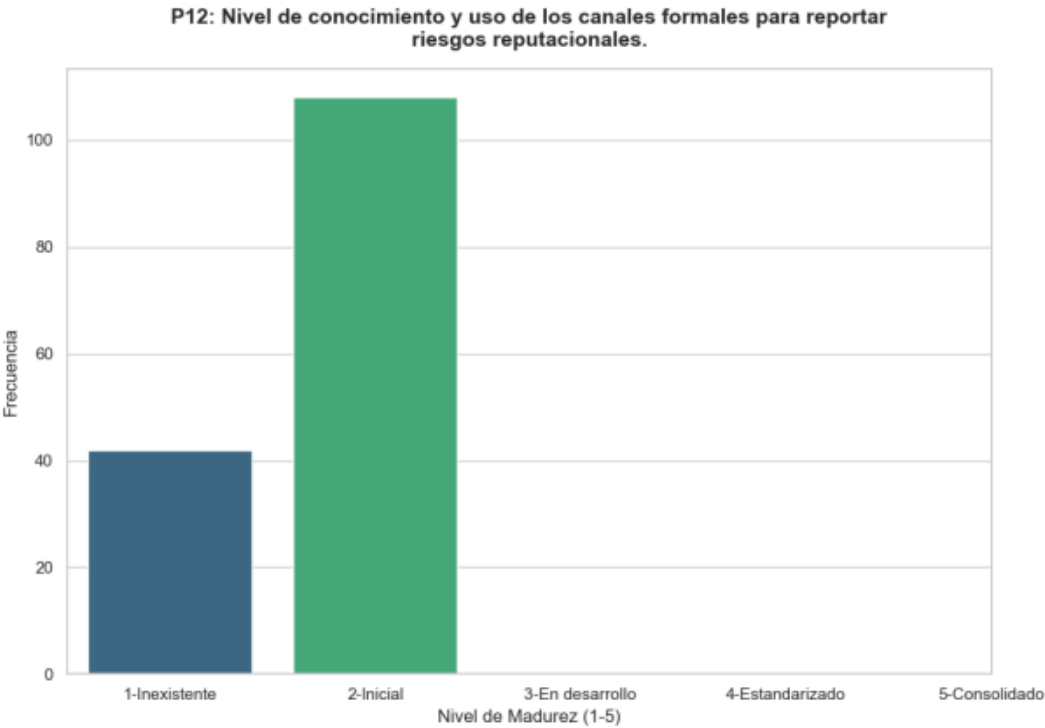
Figura 12 *Formación y Capacitación*



Elaboración propia.

La **Figura 12** nos indica que la causa raíz de los puntos P1, P3 y P4 es que los colaboradores no saben porque no se le ha enseñado. La capacitación actual es esporádica o inefectiva. El resultado estadístico es promedio bajo (2.26) | Moda: 2 (Inicial).

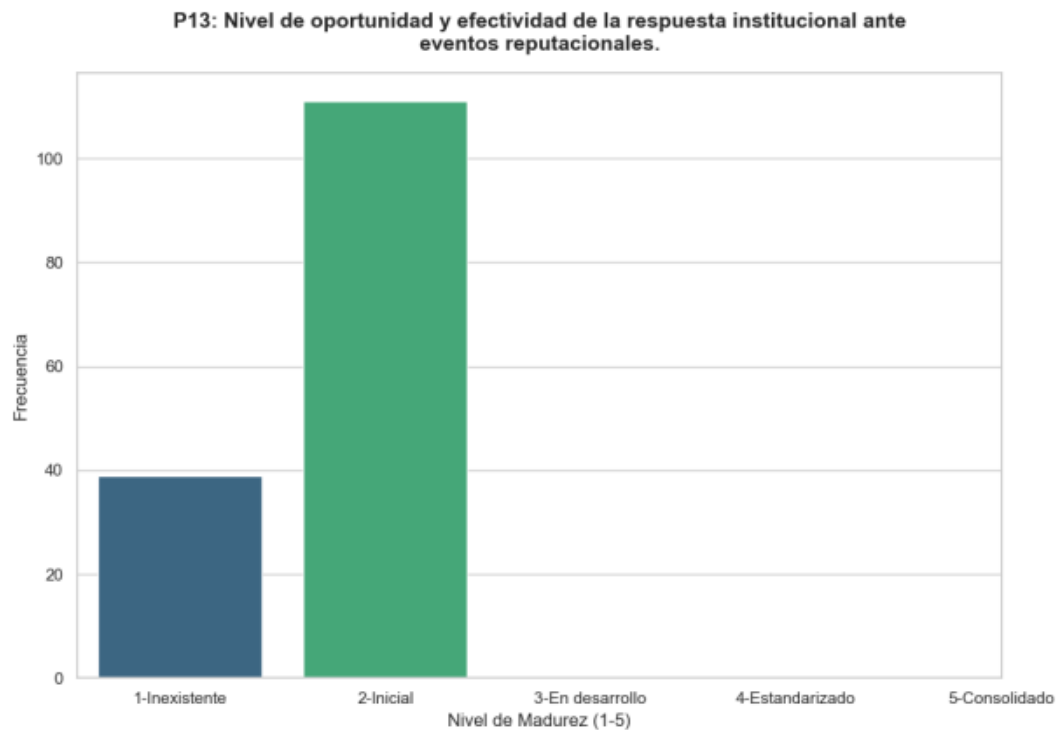
Figura 13 Conocimiento de canales de reporte



Elaboración propia.

La **Figura 13** se interpreta que existe un "teléfono roto", es decir, si un colaborador ve algo raro, no sabe a quién contárselo. Esto hace que la información valiosa se pierda en los pasillos en lugar de llegar a Control Interno. El resultado estadístico es promedio bajo (1.72) | Moda: 2 (Inicial).

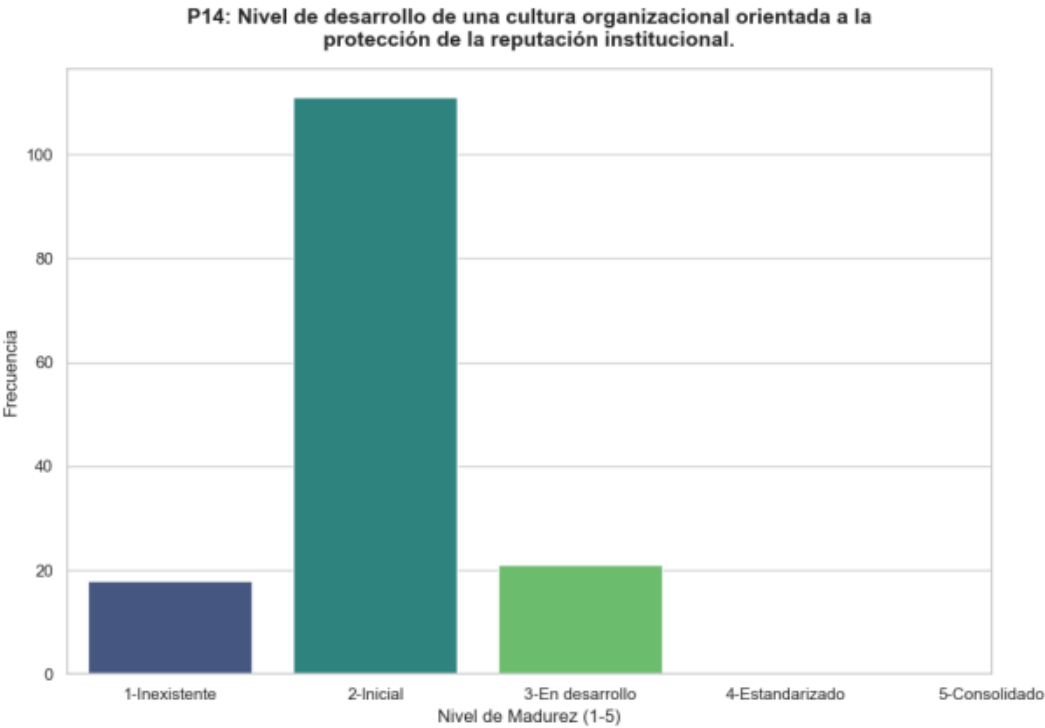
Figura 14 Oportunidad de la respuesta institucional



Elaboración propia.

La **Figura 14** nos muestra que la percepción es de lentitud burocrática y se siente que la entidad se tarda demasiado en emitir comunicados o tomar posturas frente a eventos adversos. El resultado estadístico es promedio bajo (1.74) | Moda: 2 (Inicial).

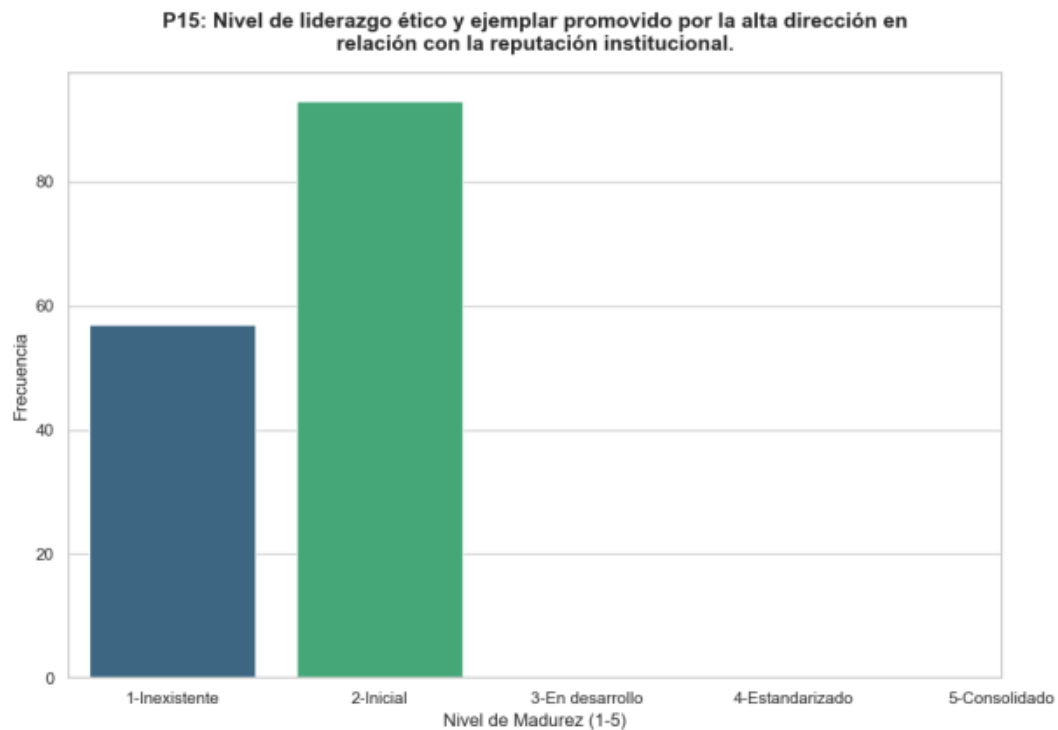
Figura 15 Cultura organizacional de protección



Elaboración propia.

La **Figura 15** nos muestra que aún no existe un "ADN de cuidado", por lo tanto, el riesgo reputacional se ve como responsabilidad de la oficina de Comunicaciones, no como una tarea de todos. El resultado estadístico es promedio bajo (2.02) | Moda: 2 (Inicial).

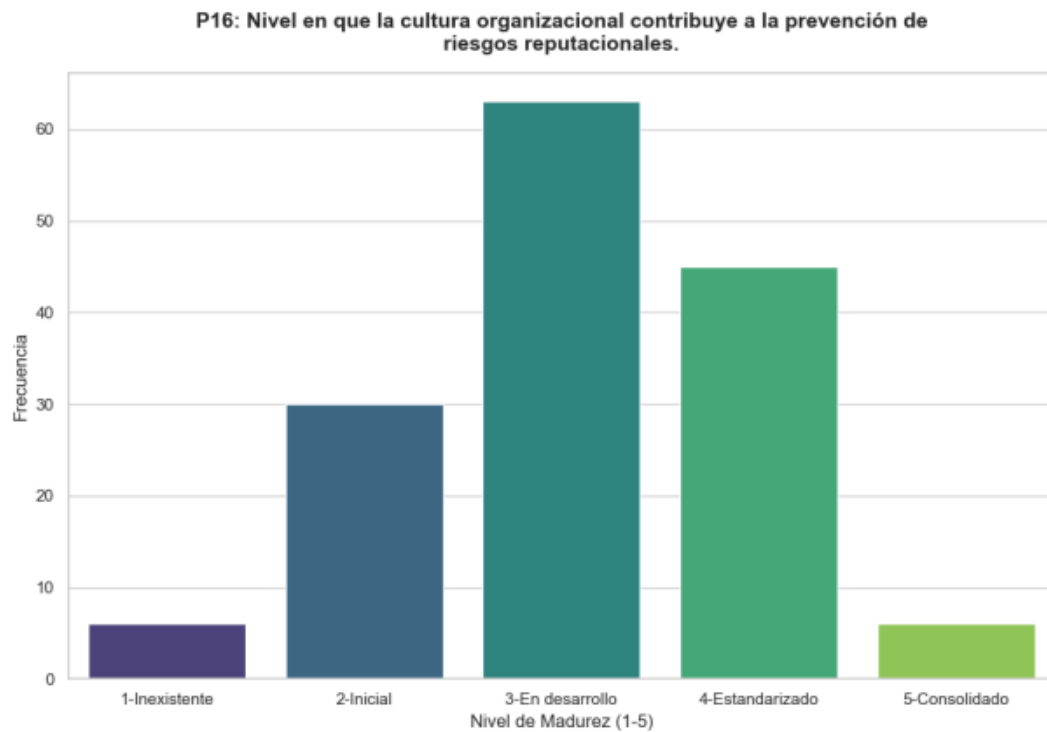
Figura 16 Liderazgo ético de la Alta Dirección



Elaboración propia.

La **Figura 16** nos muestra que los líderes no son percibidos como abanderados visibles del tema. Se necesita que la Dirección hable más de reputación en sus discursos cotidianos para dar el ejemplo. El resultado estadístico es promedio medio-bajo (2.24) | Moda: 3 (En desarrollo).

Figura 17 Contribución de la cultura a la prevención

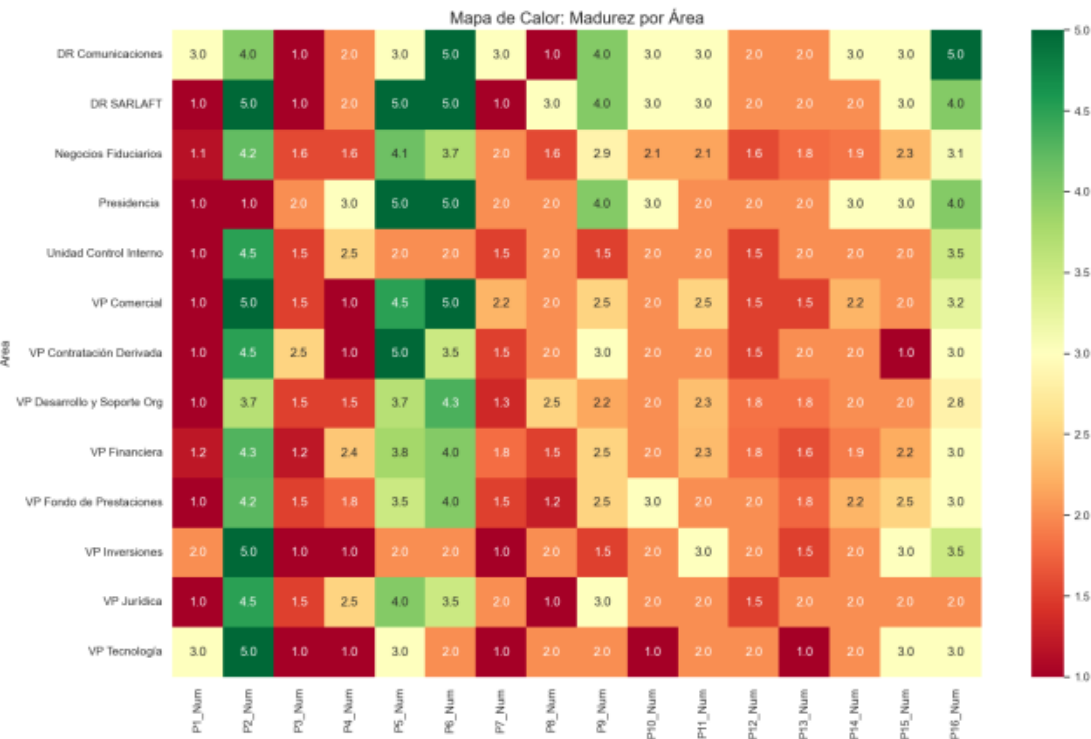


Elaboración propia.

La **Figura 17** nos muestra un cierre esperanzador. A pesar de todo, el personal siente que el ambiente laboral ayuda o tiene la intención de prevenir daños, aunque falten las herramientas. El resultado estadístico es promedio medio (3.10) | Moda: 3 (En desarrollo).

Análisis graficas cruzadas

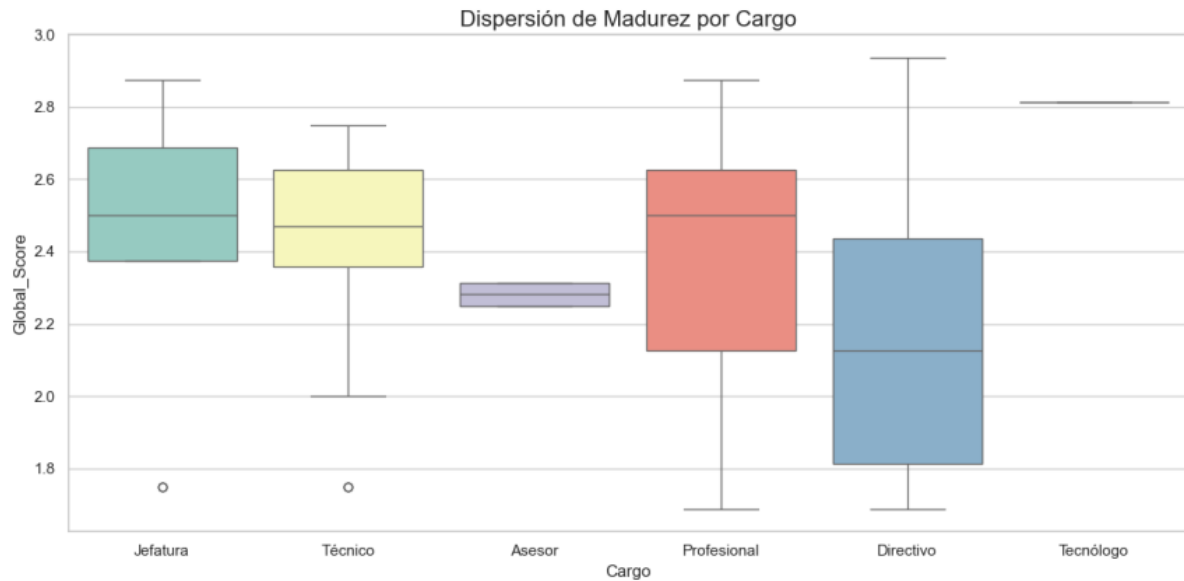
Figura 18 Mapa de Calor por Áreas (Heatmap)



Elaboración propia.

La **Figura 18** nos muestra que existe una desconexión. Quienes gestionan el riesgo (Comunicaciones) creen que todo va bien, pero quienes los auditan (Control Interno) ven graves fallas. Es vital sentar a estas dos áreas a alinear criterios. El hallazgo es Control Interno y Tecnología están en rojo (los más críticos), mientras que Comunicaciones y SARLAFT están en verde.

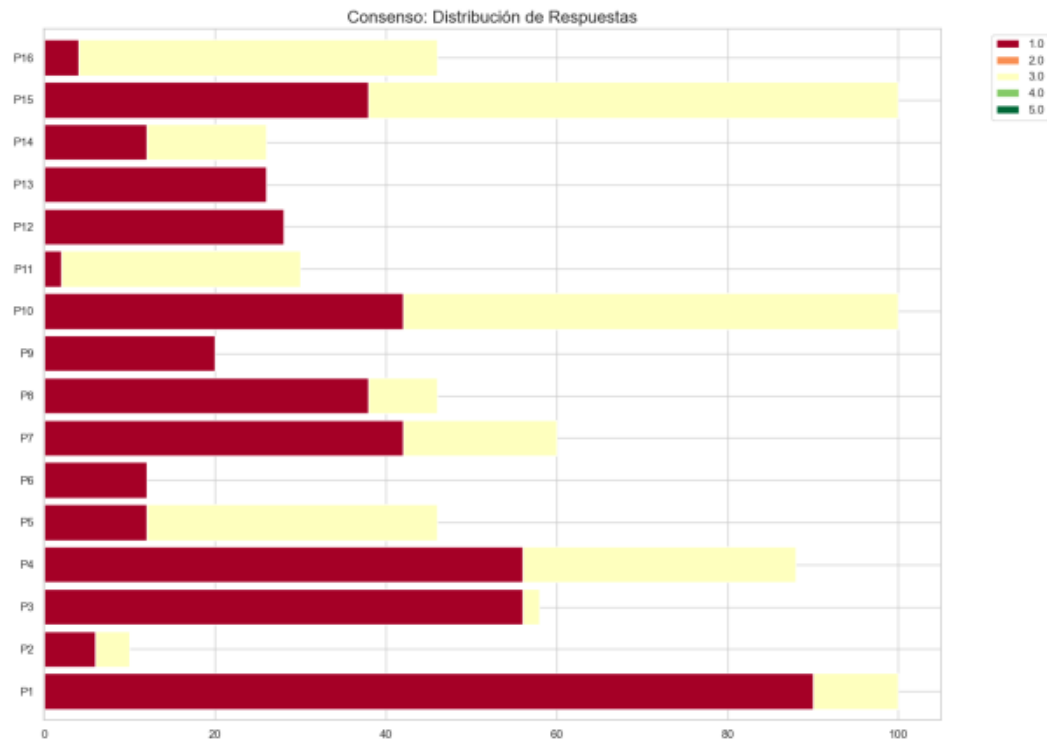
Figura 19 *Dispersión por Cargo (Boxplot)*



Elaboración propia.

La **Figura 19** nos indica que es muy positivo para la gestión del cambio y significa que la cabeza de la organización es consciente del problema y no vive en una burbuja. Será fácil aprobar presupuestos de mejora porque los jefes ya "sienten el dolor". El hallazgo es que los Directivos son los más pesimistas (promedio más bajo) y los Tecnólogos los más optimistas.

Figura 20 *Consenso (Barras Apiladas)*

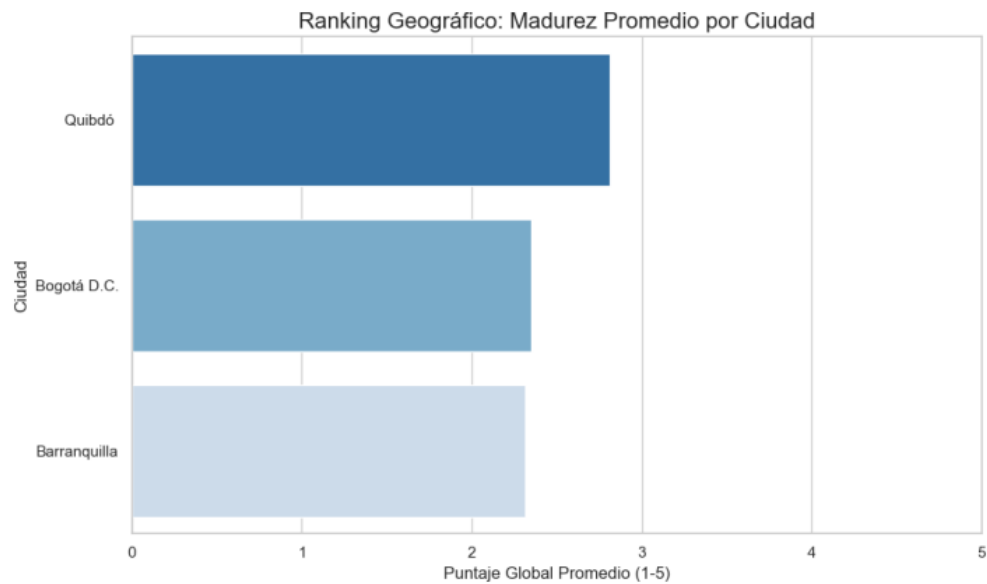


Elaboración propia.

La **Figura 20** nos confirma que la falta de experiencia es una verdad absoluta para todos, mientras que la existencia de políticas es un "mito" que solo algunos conocen. El hallazgo es la pregunta como la P6 (Políticas) tienen colores muy mezclados (baja alineación), mientras que la P1 (Experiencia) es casi toda roja (alta alineación negativa).

Análisis Avanzado por Ciudad

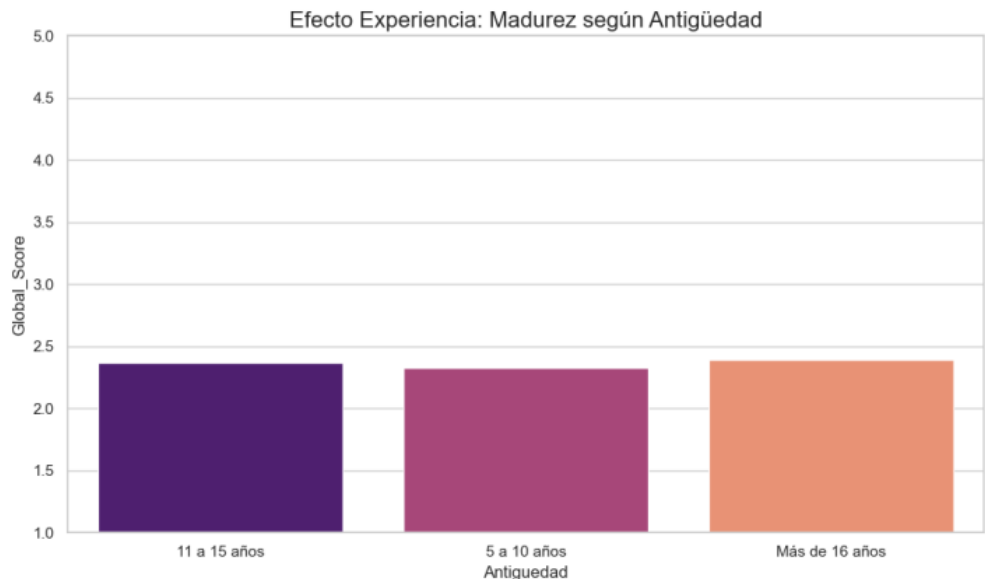
Figura 21 *Ranking Geográfico (Ciudad)*



Elaboración propia.

La **Figura 21** nos muestra que las oficinas regionales pequeñas suelen sentirse más controladas y seguras. El reto está en la Sede Principal (Bogotá), donde la complejidad operativa diluye la gestión del riesgo. Los resultados son Quibdó tiene mejor percepción (2.81) que Bogotá (2.35) y Barranquilla (2.31).

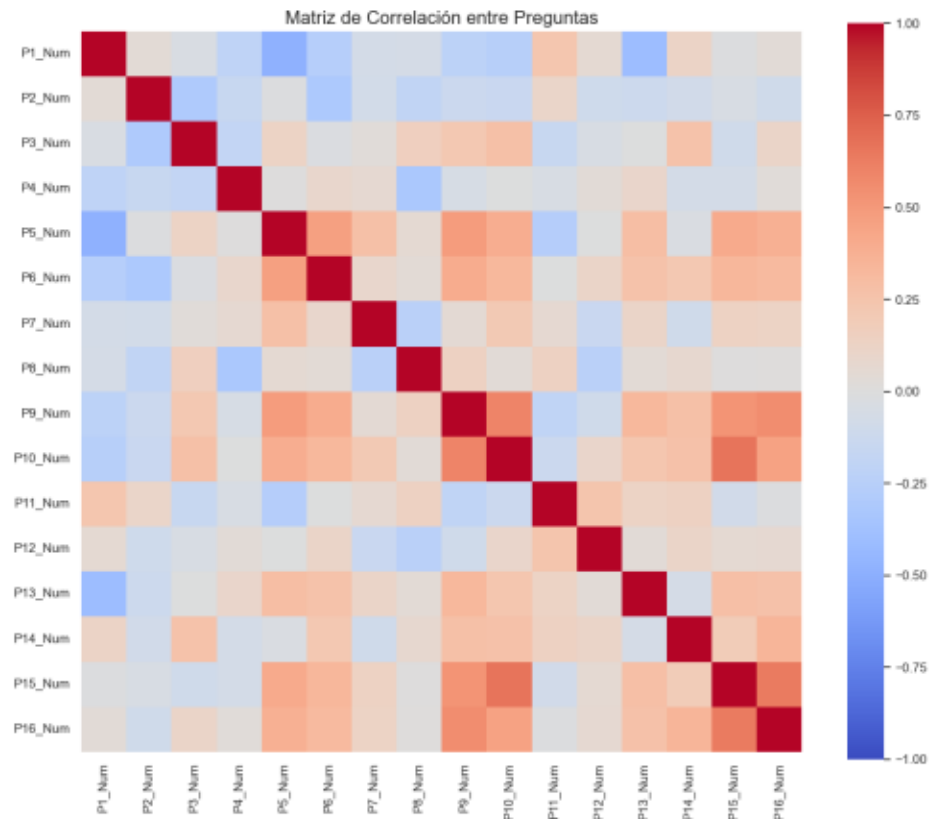
Figura 22 Efecto Antigüedad (Gráfica de Barras)



Elaboración propia.

La **Figura 22** nos muestra una falla en la transmisión de conocimiento. La "escuela de la experiencia" no está funcionando. Se requiere formalizar el aprendizaje porque el tiempo por sí solo no está enseñando nada. Los resultados son una curva plana, un colaborador de 15 años sabe lo mismo de riesgo que uno de 5.

Figura 23 Matriz de Correlación



Elaboración propia.

La **Figura 23** nos muestra que la palanca más rápida para mejorar la percepción de "preparación ante crisis" no es comprar software, sino que los Directivos (Liderazgo) empiecen a hablar del tema mañana mismo. Los resultados evidencian un fuerte vínculo entre Liderazgo (P15) y Preparación (P10).

Resultados de la Solución

Validación empírica de las teorías de la gestión del riesgo reputacional

Los resultados obtenidos permiten contrastar empíricamente los principales enfoques teóricos sobre el riesgo reputacional desarrollados en la literatura, confirmando

su pertinencia y, al mismo tiempo, evidenciando brechas relevantes en su aplicación práctica dentro del contexto fiduciario público colombiano.

En primer lugar, la concepción de la reputación como un activo estratégico, planteada por Fombrun (1996) y Fombrun y van Riel (2020), se ve claramente validada por los resultados. El alto nivel de reconocimiento del riesgo reputacional como relevante para la estrategia institucional (P2: promedio 4,26) evidencia que, a nivel declarativo, existe una conciencia organizacional sólida sobre su importancia. Este hallazgo confirma que la reputación es percibida como un elemento central para la confianza institucional y la legitimidad organizacional, en línea con la teoría.

No obstante, los resultados también validan los planteamientos críticos de Power (2004) y Power et al. (2009), quienes señalan que el riesgo reputacional suele gestionarse de forma fragmentada, reactiva y simbólica. La baja claridad conceptual (P3), la limitada capacidad de identificación temprana (P4) y la débil incorporación del riesgo reputacional en la toma de decisiones (P8) evidencian una brecha significativa entre el reconocimiento estratégico del riesgo y su operacionalización efectiva. Esto confirma que la gestión reputacional no se consolida únicamente a partir de la voluntad institucional, sino que requiere estructuras, procesos y capacidades específicas.

Asimismo, los hallazgos empíricos respaldan los planteamientos de Gatzert (2015) y Gatzert y Schmit (2016), quienes sostienen que el riesgo reputacional actúa como un riesgo transversal, amplificando otros riesgos organizacionales. La identificación de fuentes como el fraude, los errores operativos y la exposición mediática, así como la percepción de falta de preparación ante crisis (P10) y de señales tempranas (P9), confirman que el riesgo reputacional emerge de fallas en distintos sistemas organizacionales y no como un evento aislado.

Finalmente, los resultados validan los enfoques de gobernanza del riesgo propuestos por Renn (2008) y Klinke y Renn (2012), al evidenciar que las principales debilidades no

se concentran en la ausencia de normas o políticas (P6), sino en la articulación interáreas (P7), el liderazgo visible (P15) y la cultura organizacional (P14). Esto confirma que la gestión del riesgo reputacional depende de la interacción entre estructuras formales, prácticas culturales y procesos decisorios.

Validación empírica del modelo MIGER

Los resultados del estudio permiten validar empíricamente la pertinencia del modelo MIGER como marco integrador para la gestión del riesgo reputacional, particularmente en organizaciones con alta exposición pública y complejidad institucional como Fiduprevisora S.A.

Desde el componente estratégico, se evidencia una disociación entre el reconocimiento del riesgo reputacional y su incorporación efectiva en la toma de decisiones. El bajo puntaje en la consideración del riesgo reputacional como filtro decisorio (P8) confirma la necesidad de un modelo que articule explícitamente estrategia y riesgo, tal como lo propone MIGER.

En el componente operativo, los resultados muestran debilidades en la preparación ante crisis (P10), la experiencia práctica (P1) y los mecanismos de alerta temprana (P9). Estos hallazgos validan la lógica de MIGER de analizar no solo la existencia de controles, sino su capacidad real de anticipación y respuesta.

En el componente cultural, los bajos niveles de formación (P11), apropiación colectiva del riesgo (P14) y liderazgo ético visible (P15) confirman que la gestión del riesgo reputacional no se encuentra internalizada en el ADN organizacional. Este resultado refuerza uno de los aportes centrales de MIGER: la incorporación de la cultura organizacional como dimensión crítica del riesgo.

Desde el componente comunicacional, la percepción de lentitud en la respuesta institucional (P13) y la confusión sobre canales de reporte (P12) evidencian fallas en los

flujos de información, validando la necesidad de integrar la comunicación como eje estructural de la gestión del riesgo reputacional.

Finalmente, el componente de gobernanza se valida como uno de los más críticos. La fragmentación entre áreas, evidenciada en los mapas de calor y gráficas cruzadas, confirma que la ausencia de liderazgo transversal y de roles claramente definidos limita la efectividad del sistema. Este hallazgo respalda el enfoque de MIGER como modelo de gobernanza, más que como herramienta técnica aislada.

Discusión de Hallazgos

Aplicación del Modelo MIGER para el fortalecimiento de la gestión del riesgo reputacional en Fiduprevisora S.A.

Discusión integradora de hallazgos y necesidad de una arquitectura de gobernanza

Los resultados del diagnóstico evidencian un alto reconocimiento del riesgo reputacional como elemento estratégico dentro de Fiduprevisora S.A.; sin embargo, su incorporación efectiva en los procesos decisorios aún presenta limitaciones estructurales. Este hallazgo coincide con lo planteado por Power (2004), quien advierte que las organizaciones tienden a gestionar la reputación desde una lógica simbólica más que sistémica, privilegiando declaraciones formales sobre mecanismos estructurales de integración.

De igual manera, la ausencia de métricas específicas y sistemas formales de seguimiento confirma lo señalado por Gatzert (2015), respecto a que la falta de indicadores dificulta la integración real del riesgo reputacional dentro de los esquemas de Enterprise Risk Management (ERM). En entornos altamente regulados como el sector fiduciario colombiano, bajo supervisión de la Superintendencia Financiera de Colombia, esta brecha

adquiere especial relevancia, dado que la legitimidad institucional depende no solo del cumplimiento normativo, sino de la confianza sostenida de los grupos de interés.

Asimismo, los resultados muestran debilidades en los mecanismos de alerta temprana y en la preparación estructurada ante crisis reputacionales, lo cual se alinea con la literatura en gestión de crisis que identifica la preparación organizacional como predictor clave de resiliencia (Coombs, 2021). En esta línea, el riesgo reputacional no opera como evento aislado, sino como amplificador de fallas internas (Gatzert & Schmit, 2016).

Particularmente relevante es la fragmentación interáreas identificada empíricamente. Este fenómeno valida el enfoque sistémico de Renn (2008), quien sostiene que la gobernanza del riesgo requiere coordinación transversal y liderazgo explícito. La correlación observada entre liderazgo visible y percepción de preparación institucional confirma que el riesgo reputacional constituye esencialmente un desafío de gobernanza organizacional y no únicamente un problema técnico-operativo.

En consecuencia, los hallazgos evidencian la necesidad de una arquitectura metodológica que supere la gestión fragmentada y reactiva, integrando estrategia, cultura, medición y aprendizaje institucional en un sistema coherente. Bajo esta premisa, el Modelo MIGER se plantea como respuesta estructurada al problema identificado.

Conclusiones y Recomendaciones

El diagnóstico cuantitativo evidenció que la gestión del riesgo reputacional en Fiduprevisora S.A. se ubica en un nivel intermedio de madurez, con un puntaje promedio estimado de 3.0 sobre 5, correspondiente a un estado “en desarrollo”. A nivel de distribución, aproximadamente el 62% de los ítems evaluados se concentraron en niveles intermedios (3), mientras que solo un 18% alcanzó niveles altos (4–5), evidenciando una limitada consolidación de prácticas institucionales.

Por dimensiones MIGER, se identificaron diferencias relevantes: la dimensión cultural presentó los mayores niveles de desarrollo (promedio cercano a 3.4), reflejando una percepción favorable en valores y compromiso organizacional; en contraste, las dimensiones de gobernanza y seguimiento registraron los puntajes más bajos (entre 2.6 y 2.8), evidenciando debilidades en claridad de roles, mecanismos de control y monitoreo sistemático del riesgo reputacional.

Los resultados del diagnóstico permitieron fundamentar el diseño de una propuesta integral de implementación del modelo MIGER, orientada a cerrar las brechas identificadas. La propuesta se estructura en cinco dimensiones y establece un tránsito desde un nivel “en desarrollo” hacia un nivel “estandarizado/consolidado”, con mejoras esperadas superiores al 30% en indicadores clave de madurez organizacional.

En particular, se priorizaron acciones orientadas a:

- Incrementar la claridad de roles en gobernanza de un estimado de 60% a $\geq 90\%$.
- Reducir el tiempo de detección de eventos reputacionales (MTTD) de niveles superiores a 72 horas a ≤ 24 horas.
- Implementar indicadores de seguimiento inexistentes a un sistema de medición institucional con cobertura del 100% de las dimensiones MIGER.

Estos resultados evidencian que el modelo MIGER no solo es pertinente conceptualmente, sino operativamente viable para estructurar la gestión reputacional.

La implementación proyectada del modelo MIGER, bajo un horizonte 2025–2026, permitirá una evolución progresiva del nivel de madurez organizacional, con mejoras estimadas de al menos un nivel completo en dos o más dimensiones críticas, particularmente en gobernanza y operación.

Desde una perspectiva comparativa, la transición de un nivel promedio de 3.0 a niveles cercanos a 4.0 implica un incremento aproximado del 33% en capacidades institucionales, lo cual se traduce en:

- Mayor capacidad preventiva frente a eventos reputacionales
- Reducción de la exposición a riesgos críticos
- Mejora en la coordinación interáreas
- Fortalecimiento de la toma de decisiones estratégicas

En este sentido, la implementación del modelo MIGER representa un cambio estructural en la gestión del riesgo reputacional, al pasar de un enfoque predominantemente reactivo a un modelo preventivo, medible y gobernado institucionalmente.

Recomendaciones Estratégicas

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional, se recomienda la implementación progresiva del modelo MIGER como una estrategia integral de fortalecimiento de la gobernanza del riesgo reputacional en Fiduprevisora S.A., orientada a cerrar las brechas identificadas y elevar el nivel de madurez institucional desde un estado “en desarrollo” (3.0/5) hacia niveles “estandarizados–consolidados” ($\geq 4.0/5$).

En primer lugar, se recomienda formalizar una arquitectura de gobernanza reputacional que permita superar la fragmentación interáreas evidenciada en el diagnóstico, donde se identificó una claridad de roles estimada entre el 50% y 60%. Para ello, se sugiere la creación de un Comité de Gobernanza Reputacional con participación de la Alta Dirección, así como la definición de matrices de responsabilidad (RACI), con el objetivo de alcanzar niveles de claridad superiores al 90% en la asignación de roles y

funciones críticas en un horizonte de seis (6) meses. Esta medida permitirá reducir la dispersión de responsabilidades y fortalecer la toma de decisiones estratégicas.

En segundo lugar, se recomienda fortalecer la capacidad operativa preventiva, mediante la implementación de protocolos estandarizados de alerta temprana y gestión de crisis reputacional, en respuesta a la brecha identificada en la dimensión operativa, donde los mecanismos actuales presentan niveles de madurez inferiores a 2.8. En este sentido, se propone reducir el tiempo promedio de detección de eventos reputacionales (MTTD) desde valores superiores a 72 horas hasta niveles iguales o inferiores a 24 horas, mediante la integración de herramientas tecnológicas de monitoreo, análisis de medios y seguimiento de stakeholders, en un plazo estimado de seis a nueve (6–9) meses.

En tercer lugar, se recomienda diseñar e implementar un sistema integral de indicadores de gestión reputacional, dado que el diagnóstico evidenció una ausencia de métricas sistemáticas en la dimensión de seguimiento (brecha superior al 35%). Este sistema deberá incluir indicadores clave como tiempo de respuesta (MTTR), nivel de exposición reputacional, cumplimiento de protocolos y percepción de stakeholders, con el objetivo de lograr una cobertura del 100% de las dimensiones MIGER y permitir la toma de decisiones basada en datos en un horizonte de implementación de doce (12) meses.

En cuarto lugar, se recomienda fortalecer la cultura organizacional orientada a la gestión preventiva del riesgo reputacional, capitalizando el nivel relativamente favorable identificado en esta dimensión (promedio de 3.4/5). Para ello, se propone implementar programas de formación y sensibilización institucional dirigidos al 80% del personal, incorporando contenidos sobre identificación temprana de riesgos, coherencia comunicacional y responsabilidad individual, con el fin de consolidar una cultura organizacional que soporte la sostenibilidad del modelo MIGER.

Finalmente, se recomienda estructurar un plan de implementación progresiva del modelo MIGER con horizonte 2025–2026, que permita gestionar el cambio organizacional

de manera controlada y medible. Este plan debe incluir fases claras, responsables definidos, indicadores de seguimiento y mecanismos de evaluación periódica, orientados a lograr un incremento mínimo de un nivel de madurez en al menos dos dimensiones críticas (gobernanza y operación), lo que representa una mejora estimada del 30% al 35% en las capacidades institucionales de gestión del riesgo reputacional.

En conjunto, estas recomendaciones permiten transformar la gestión del riesgo reputacional de un enfoque reactivo a un modelo preventivo, estructurado y medible, alineado con los principios de la gestión integral del riesgo y la gobernanza organizacional.

Tabla 6

Resumen Recomendaciones Estratégicas

Dimensión MIGER	KPI	Línea Base	Meta	Responsable	Plazo
Gobernanza	Claridad de roles	50–60%	≥90%	Alta Dirección / Comité MIGER	6 meses
Operativa	MTTD (detección)	>72 horas	≤24 horas	Riesgos / Tecnología	6–9 meses
Operativa	MTTR (respuesta)	>48 horas	≤24 horas	Comunicaciones / Riesgos	6–9 meses
Seguimiento	Sistema de KPIs	Inexistente	100% cobertura	Riesgos / Control Interno	12 meses
Cultural	Personal capacitado	~40–50%	≥80%	Talento Humano	6–12 meses
Comunicacional	Protocolos de crisis	Parcial	100% estandarizado	Comunicaciones	6 meses
Estratégica	Integración en decisiones	Bajo	≥90% decisiones críticas	Alta Dirección	12 meses

Nota. Elaboración Propia.

Referencias

- Asofiduciarias. (2025). Sociedades fiduciarias cierran el 2024 con nuevo récord histórico en administración de activos: \$955 billones en 25.240 negocios [Comunicado de prensa].
<https://www.asofiduciarias.org.co/wp-content/uploads/2025/02/Comunicado-de-Prensa-Cifras-Sector-Fiduciario-Diciembre-2024.pdf>
- Asofiduciarias. (2025b). El sector fiduciario alcanza nuevo récord en la administración de recursos: más de \$1.000 billones en activos [Comunicado de prensa].
<https://www.asofiduciarias.org.co/wp-content/uploads/2025/07/Comunicado-de-Prensa-Sector-Fiduciario-administra-mas-de-1.000-billones.pdf>
- Aula, P. (2010). Social media, reputation risk and ambient publicity management. *Strategy & Leadership*, 38(6), 43–49. <https://doi.org/10.1108/10878571011088069>
- Aula, P., & Mantere, S. (2008). *Strategic reputation management*. Routledge.
- Banco de la República. (2022). Informe de estabilidad financiera.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise risk management—Integrating with strategy and performance*. AICPA.
- Congreso de la República de Colombia. (1993). Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.
- Congreso de la República de Colombia. (2005). Ley 964 de 2005.
- Congreso de la República de Colombia. (2011). Ley 1474 de 2011.
- Constitución Política de Colombia [Const.]. (1991).
- Coombs, W. T. (2021). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (5th ed.). Sage Publications.
- Cornelissen, J. (2020). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (6th ed.). Sage.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). Sage.
- de Quevedo-Puente, E., Delgado-García, J. B., & Blanco-Mazagatos, V.

- (2018). Reputation as a driver of firm value. *Journal of Business Research*, 85, 156–168.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.012>
- Deloitte. (2022). Global reputation risk survey.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- Eccles, R. G., Newquist, S. C., & Schatz, R. (2007). Reputation and its risks. *Harvard Business Review*, 85(2), 104–114.
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (5th ed.). Sage.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J., & van Riel, C. (2020). *The reputation quotient*. Routledge.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Gatzert, N. (2015). The impact of corporate reputation and reputation damaging events on financial performance: Empirical evidence from the literature. *European Management Journal*, 33(6), 485–499. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.10.001>
- Gatzert, N. (2015). The impact of corporate reputation and reputation damaging events on financial performance. *Journal of Business Economics*, 85(8), 941–971.
<https://doi.org/10.1007/s11573-014-0742-0>
- Gatzert, N., & Schmit, J. (2016). Supporting strategic success through enterprise-wide reputation risk management. *Journal of Risk Finance*, 17(1), 26–45. <https://doi.org/10.1108/JRF-10-2015-0083>
- Helm, S., Liehr-Gobbers, K., & Storck, C. (2011). *Reputation management*. Springer.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2021). *Metodología de la investigación* (7.^a ed.). McGraw-Hill. <https://doi.org/10.1177/0149206310391916>

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

Guidelines.

Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing risks: A new framework. *Harvard Business Review*, 90(6), 48–60.

Kaptein, M. (2011). Understanding unethical behavior. *Journal of Management*, 37(4), 978–1018.

Klinke, A., & Renn, O. (2012). Adaptive and integrative governance. *Sustainability*, 4(9), 205–227.

Mikes, A., & Kaplan, R. S. (2015). When one size doesn't fit all. *Harvard Business Review*, 93(1), 66–72.

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2015). G20/OECD principles of corporate governance. <https://doi.org/10.1787/9789264236882-en>

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). Risk management and public governance. <https://doi.org/10.1787/5e59f7f0-en>

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.

Power, M. (2004). The risk management of everything. *Journal of Risk Finance*, 5(3), 58–65. <https://doi.org/10.1108/15265940410536951>

Power, M. (2004). The risk management of everything: Rethinking the politics of uncertainty. Demos.

Power, M., Scheytt, T., Soin, K., & Sahlin, K. (2009). Reputational risk as a logic of organizing. *Organization Studies*, 30(2–3), 301–324. <https://doi.org/10.1177/0170840608101472>

Presidencia de la República de Colombia. (2010). Decreto 2555 de 2010.

PwC. (2022). Risk in review: Reputation and trust.

Renn, O. (2008). Risk governance: Coping with uncertainty in a complex world. Earthscan.

Renn, O. (2008). Risk governance: Coping with uncertainty in a complex world. Earthscan.

Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.

Senge, P. (2006). *The fifth discipline*. Doubleday.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.

Superintendencia Financiera de Colombia. (2020). *Guía de administración de riesgos*.

Superintendencia Financiera de Colombia. (2024). *Informe del sector fiduciario*.

Superintendencia Financiera de Colombia. (s. f.). *Información por sector: Fiduciarias*.

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

A. Anexo. Encuesta Estructurada

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

Estimado(a) colaborador(a):

La presente encuesta tiene como objetivo diagnosticar el nivel de desarrollo de la gestión del riesgo reputacional en Fiduprevisora S.A., desde la perspectiva de los colaboradores que participan directa o indirectamente en procesos con impacto reputacional. La información recolectada será utilizada exclusivamente con fines académicos y se tratará de manera confidencial.

Tiempo estimado de respuesta: 10 minutos.

Escala de evaluación por nivel de madurez

Indique el nivel de desarrollo que mejor describa la situación actual de la entidad frente a cada afirmación:

1- Inexistente – No se reconoce o no se aplica.

2- Inicial – Se reconoce de manera incipiente, sin estandarización.

3- En desarrollo – Existen avances parciales, aún no consolidado.

4- Estandarizado – Definido, documentado y aplicado de forma regular.

5- Consolidado – Integrado a la gestión institucional y a la toma de decisiones.

Sección 1. Caracterización general

- 1) Área o dependencia en la que labora.
- 2) Nivel del cargo (Directivo / Jefatura / Coordinación / Profesional / Técnico).
- 3) Tiempo de vinculación con la entidad.
- 4) Nivel de experiencia en la gestión de situaciones con impacto reputacional.

Sección 2. Identificación y percepción

- 5) Nivel de desarrollo del reconocimiento del riesgo reputacional como un riesgo relevante para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- 6) Nivel de claridad conceptual sobre el riesgo reputacional dentro de la Fiduprevisora S.A.
- 7) Nivel de capacidad de los colaboradores para identificar situaciones que puedan afectar la reputación institucional desde sus funciones.
- 8) Nivel de identificación de factores internos y externos como generadores de riesgo reputacional.

Sección 3. Gestión y mitigación

- 9) Nivel de desarrollo de políticas, lineamientos o protocolos para la gestión del riesgo reputacional.
- 10) Nivel de articulación interáreas para la prevención y gestión de riesgos reputacionales.

- 11) Nivel de incorporación del riesgo reputacional en los procesos de control, seguimiento y toma de decisiones.
- 12) Nivel de desarrollo de mecanismos para la identificación de señales tempranas de riesgo reputacional.
- 13) Nivel de preparación de la entidad para responder ante situaciones que puedan afectar su reputación.
- 14) Nivel de formación y capacitación de los colaboradores en gestión del riesgo reputacional.
- 15) Nivel de conocimiento y uso de los canales formales para reportar riesgos reputacionales.
- 16) Nivel de oportunidad y efectividad de la respuesta institucional ante eventos reputacionales.
- 17) Nivel de desarrollo de una cultura organizacional orientada a la protección de la reputación institucional.
- 18) Nivel de liderazgo ético y ejemplar promovido por la alta dirección en relación con la reputación institucional.
- 19) Nivel en que la cultura organizacional contribuye a la prevención de riesgos reputacionales.

Pregunta abierta (opcional)

- 20) Desde su experiencia, ¿qué aspecto considera prioritario fortalecer para mejorar la gestión del riesgo reputacional en la Fiduprevisora S.A.?

B. Anexo. Entrevista Semiestructurada

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

Tiempo estimado: 20 minutos

Contexto al Entrevistado:

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?

C. Anexo. Estructura Modelo MIGER

