

MANUAL DE SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN RIESGO DE LIQUIDEZ

**FONDO DE EMPLEADOS DEL
MINISTERIO PUBLICO - FEMP**

Contenido

CAPÍTULO I GENERALIDADES	2
Artículo 1° Objetivo	2
Artículo 2° Formalización y marco legal	2
Artículo 3° Principios de confidencialidad.	2
CAPÍTULO II ELEMENTOS DE LA GESTIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ.....	3
Artículo 4° Políticas generales	3
Artículo 5° Políticas en materia de límites.	3
Artículo 6° Políticas para la mitigación de Riesgo de Liquidez y planes de contingencia.....	3
Artículo 7° Política de los negocios estratégicos de la tesorería	4
CAPÍTULO III PLANES DE CONTINGENCIA.....	5
Artículo 8° Alertas de riesgo de liquidez	5
Artículo 9° Plan de contingencia.....	6
Artículo 10° Responsable de la ejecución	7
Artículo 11° Informes.....	7
Artículo 12° Imprevistos.....	7
Artículo 13° Actualización	7
CAPÍTULO IV ETAPAS DEL SISTEMA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ	7
Artículo 14° Identificación Riesgo de Liquidez.	8
Artículo 15° Medición.....	9
Artículo 16° Determinación de la brecha de liquidez.....	12
Artículo 17° Control.....	12
Artículo 18° Monitoreo	13
Artículo 19° Reportes.....	16
Artículo 20° Reportes externos.	16
Artículo 21° Reportes Revelación contable	16
CAPÍTULO V LIMITES	16
Artículo 22° Límite mínimo de activos líquidos de alta calidad.....	17
Artículo 23° Límite de liquidez por horizontes de tiempo	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO VI ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	17
Artículo 24° Funciones Junta Directiva.....	17
Artículo 25° Funciones Representante Legal	17
Artículo 26° Funciones Órganos de control	18
Artículo 27° Funciones gestión contable.....	18
Artículo 28° Funciones Comité de Riesgo de Liquidez	18
CAPÍTULO VII INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA	19
Artículo 29° Comunicación	20
Artículo 30° Vigencia y aprobación.....	20
CONTROL DE CAMBIOS	21

CAPÍTULO I GENERALIDADES

Artículo 1º Objetivo

El objetivo de este documento es definir las etapas, elementos, órganos de control, infraestructura tecnológica y divulgación de la información relativas a la Gestión del Riesgo de Liquidez con el fin de adoptar decisiones oportunas para la adecuada mitigación de este riesgo.

Artículo 2º Formalización y marco legal

Con este manual se da cumplimiento a la circular expedida por la Superintendencia de la Economía Solidaria en la Circular Básica Contable y Financiera # 004 de 2008 y la Circular Básica Jurídica # 007 de 2008 y Circulares modificatorias.

Artículo 3º Principios de confidencialidad.

No revelar información de la entidad a personas que no pertenezcan a ella, o que perteneciendo no la requieran dadas sus funciones o no tengan autorización para conocerla.

No utilizar la información privilegiada a la que han tenido acceso en beneficio propio directo, indirecto o de terceras personas o en perjuicio de terceros.

Abstenerse de suministrar información a terceros sobre los datos personales de los asociados y aquellos asuntos sujetos a reserva.

Mantener la reserva de la información en los sitios de trabajo, en el hogar, en compromisos sociales y en lugares públicos, evitando hacer comentarios que puedan perjudicar los intereses de sus directivos, administradores, empleados o de sus asociados.

Mantener en reserva y bajo su responsabilidad todas las claves y/o códigos de acceso a los sistemas que le sean asignados.

Abstenerse de abrir correspondencia confidencial que no esté dirigida a ellos.

Informar los hechos delictivos a las autoridades judiciales y suministrar la información que sea requerida por las correspondientes autoridades.

En todo caso no se debe informar al asociado acerca de las investigaciones en curso.

Los colaboradores del Fondo no podrán dar a conocer a las personas que hayan efectuado o intenten efectuar operaciones sospechosas que han comunicado a la UIAF

o la entidad que corresponda información sobre las mismas y deberá guardar reserva sobre dicha información.

CAPÍTULO II ELEMENTOS DE LA GESTIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ.

Artículo 4° Políticas generales

FEMP desarrollará todas sus fuentes de financiamiento a través de estrategias comerciales en las adjudicaciones de crédito eligiendo especialmente por plazos y modalidades de tasas, aquellas que cubren de mejor forma la diferencia entre activos y pasivos, así como las fuentes de fondeo con las cuales están representadas en el apalancamiento financiero a través de créditos bancarios en el mediano y largo plazo, la captación de recursos mediante la vinculación y profundización de los asociados a través de la estrategia de captación y su comercialización con el asociado y los recursos de cartera de crédito.

La estabilidad y el tamaño del patrimonio se constituye en una palanca financiera, fundamental para soportar la relación entre los activos y los pasivos, al mantener unos recursos permanentes que soportan las colocaciones de largo plazo.

Con el fin de mitigar el Riesgo de Liquidez entendido como la contingencia de no poder cumplir de manera oportuna las obligaciones de pago en las fechas correspondientes, debido a las insuficiencias de recursos líquidos o a la necesidad de asumir costos inusuales de fondeo, el Fondo de Empleados adopta metodologías para identificar, medir, controlar y monitorear el Riesgo de Liquidez al que está expuesto.

Así mismo, con el propósito de diversificar las fuentes de fondeo, los recursos de liquidez y potenciar la dinámica de las colocaciones considera oportuno buscar apalancamiento financiero con bancos y entidades financieras en función al patrimonio técnico, buscando beneficios que le permitan mejorar los niveles de liquidez, las duraciones y la estructura de balance, así como la diversificación del fondeo mediante fuentes alternativas.

Artículo 5° Políticas en materia de límites.

El Fondo de Empleados adoptará las siguientes políticas para la gestión de límites y control de concentración, en concordancia con el apetito de riesgo aprobado por la Junta Directiva y la normativa vigente:

Monitoreo de indicadores: El Comité de Riesgos (CR) medirá trimestralmente los indicadores de riesgo de liquidez y concentración, estableciendo rangos de comportamiento óptimo, tolerable y de riesgo, mediante un sistema de alertas que permita identificar desviaciones frente al apetito de riesgo y recomendar a la Junta Directiva la adopción de medidas correctivas cuando sea necesario.

Indicadores de exposición al riesgo de liquidez: El CR realizará seguimiento a los indicadores de exposición al riesgo de liquidez, considerando la composición de las captaciones, la brecha de liquidez, los activos líquidos disponibles y los niveles de concentración de depósitos, conforme a la Circular Básica Contable y Financiera vigente.

Límite de concentración de depósitos por asociado: El límite máximo de concentración de depósitos por asociado será del 10% del total de los depósitos del Fondo. El Comité de Riesgos verificará periódicamente su cumplimiento y evaluará el saldo neto expuesto, considerando la cartera vigente del asociado, con el fin de medir el impacto potencial sobre la liquidez ante escenarios de retiro.

Gestión y mitigación del riesgo de concentración: En caso de identificarse niveles elevados de concentración de depósitos, el Comité de Riesgos informará a la Gerencia y a la Junta Directiva y presentará recomendaciones orientadas a la mitigación del impacto sobre la liquidez, las cuales estarán enfocadas principalmente en:

- Fortalecimiento de la colocación de cartera
- Diversificación de líneas de crédito
- Gestión prudencial de la liquidez,

sin que ello implique restricciones al derecho de ahorro de los asociados.

Escalamiento y control: Cuando los indicadores superen los niveles de tolerancia definidos, el CR elevará la situación a la Junta Directiva para la definición de acciones y seguimiento, de conformidad con el apetito de riesgo del Fondo.

Artículo 6° Políticas para la mitigación de Riesgo de Liquidez y planes de contingencia. Para soportar las contingencias provenientes de las variaciones de las variables macroeconómicas y su impacto sobre la estructura de balance del Fondo de Empleados, se adoptan estrategias consistentes en mantener actualizados cupos de endeudamiento con entidades bancarias y apropiar un colchón de liquidez para soportar los retiros probables de los asociados.

El Fondo considera y prevé escenarios potenciales, ante los cuales evalúa su capacidad de generación de recursos líquidos que le permitan atender una crisis, dada por la materialización de eventos adversos en materia de liquidez.

Para fines de contingencia se establece la posibilidad de adelantar ventas de cartera al mercado con lo cual se mitiga el Riesgo de Liquidez accediendo a recursos del mercado financiero.

Artículo 7° Política de los negocios estratégicos de la tesorería

El Fondo de Empleados tendrá como política de inversión conservar el capital invertido y obtener rendimientos consecuentes al movimiento del mercado, en plazos acordados a las

necesidades de los recursos para el giro de su objeto principal de intermediación manteniendo un portafolio de inversión de riesgo moderado, con una capacidad razonable de exposición al riesgo de pérdidas y una capacidad alta de conservación de capital.

Ante excedentes de liquidez, se asumirá o adoptará una posición conservadora mediante la inversión en alternativas de bajo riesgo con tasa fija y variable.

CAPÍTULO III PLANES DE CONTINGENCIA.

Para el diseño de los presentes planes de contingencia de liquidez, se tendrá en cuenta las estrategias de fondeo en términos de depósitos y obligaciones financieras, así como lo relativo a colocación de recursos en operaciones activas de crédito e inversiones financieras; teniendo en cuenta, los plazos de las captaciones y colocaciones; los flujos de vencimientos y la posición financiera del Fondo.

Debido a que las principales fuentes de financiamiento del Fondo son el recaudo de los depósitos de ahorro, depósitos a plazo y obligaciones, los cuales a su vez son colocados en operaciones activas de crédito, se considera que el Fondo De Empleados cuenta con una armonía de liquidez por lo tanto los riesgos de enfrentar posibles problemas de liquidez para financiar nuevas operaciones y pagar obligaciones, podrían provenir de la calidad de la cartera de préstamos; debido a que las cuotas a pagar por dichas obligaciones están definidas en términos de fecha exacta y monto a pagar.

Artículo 8° Alertas de riesgo de liquidez

Identificamos las siguientes alarmas de liquidez que el Fondo podría presentar:

1. El efectivo y equivalentes se encuentre en niveles inferiores al 5%.
2. Cuando la brecha de vencimientos de los pasivos por vencer a 30 días, sea significativamente mayor a los activos por vencer.
3. Cuando el Fondo ha estado creciendo rápidamente en préstamos, sin guardar armonía con la captación de recursos por medio de ahorros y recaudo de cartera; por lo cual, no se tiene la suficiente certeza de disponer de la liquidez adecuada para atender los nuevos préstamos.
4. Cuando el uso del Fondo De Liquidez no cuente con aprobación y no sea reintegrado
5. Cuando las obligaciones financieras representan más del 30% del activo de la entidad.
6. Cuando el saldo en Efectivo, equivalentes del Efectivo y deudores patronales, es inferior al 3% del total de Activos o inferior a un mes de colocaciones.
7. Cuando el Fondo por dificultades de liquidez, en general no está realizando otorgamiento de préstamos y su liquidez la está destinando para enfrentar la contingencia.

8. Cuando los depósitos en general, se estén reduciendo en niveles mayores al 5% mensual durante un periodo consecutivo de tres meses y la tendencia de caída continúe.
9. Cuando los asociados se muestran poco propensos a mantener sus ahorros en el Fondo.
10. Cuando el Fondo utilice, recursos BANCARIOS para hacerle frente a problemas de liquidez.
11. Cuando El Fondo presente poca confianza de los diferentes proveedores financieros, porque asumen que los riesgos son mayores y el apoyo de liquidez podría ser limitado.

Artículo 9° Plan de contingencia

Mediante la aplicación del siguiente plan de contingencia, el Fondo De Empleados deberá tratar de superar prontamente, las alertas de liquidez, considerando aspectos de facilidad de acceso a recursos y costo de fondeo; tratando en todo momento de evidenciar ante terceros, las menores dificultades posibles así:

1. Hacer uso de sobregiros bancarios en las cuentas corrientes en donde el Fondo maneje sus depósitos.
2. Incrementar los esfuerzos de captación de depósitos pagando el mismo nivel de tasas de Interés.
3. Conservar los afiliados fomentando el sentido de pertenencia con el fin de que no se retiren y el recaudo de ahorros se pueda mantener o incrementar, para mantener liquidez
4. Renovar los depósitos a plazo, pagando tasas similares a las pactadas actualmente.
5. Realizar campañas que permitan un fortalecimiento de la imagen institucional
6. Solicitar préstamos de tesorería con establecimientos de crédito a máximo 90 días renovables por otros 90 días.
7. Agilizar los procesos de recuperación de la cartera en mora, para que esa liquidez, retorne a el Fondo.
8. Se podrá solicitar un préstamo para apoyo de liquidez a una entidad financiera a largo plazo (36 meses), para lo cual se tratará de mantener un cupo de crédito, que sea como mínimo igual a la demanda de crédito de tres meses y al 50% de los ahorros a la vista, contractuales y CDAT.
9. Venta en mercado secundario de una parte de los títulos valores del portafolio de inversiones financieras si las hay.
10. Venta de la Cartera de Crédito con pacto de recompra. Requiere aprobación de Asamblea
11. Incrementar los esfuerzos de captación de depósitos pagando tasas levemente mayores; pero siempre cuidando el equilibrio financiero.
12. Fomentar la captación de depósitos a los mayores plazos, para retener liquidez y mejorar la posición estructural del Fondo.

13. De estimarse conveniente, se deberá de suspender el otorgamiento de préstamos, dado que el destino de la liquidez, debe de tener como prioridad pagar retiros de ahorros, obligaciones financieras de préstamos recibidos y gastos operativos.
14. De estimarse necesario, se deberá de solicitar apoyo de liquidez en otras instituciones financieras por medio de una línea de crédito rotativa pactada por lo menos a un año plazo, que permita desembolsos según la necesidad del Fondo y pagaderos al vencimiento.
15. Vender cartera de Préstamos categoría de riesgo “A” y “B” libre de todo gravamen a otras instituciones financieras; para lo cual, el Fondo mantendrá a nivel informático y de expedientes completos, cierta cantidad de préstamos fácilmente identificables para su posible venta y que no formen parte de la garantía de créditos de ninguna obligación financiera. Requiere autorización de Asamblea.
16. Otras medidas que se estimen convenientes, según los problemas que se enfrenten.

Artículo 10° Responsable de la ejecución

La administración previa autorización del Comité de riesgos y comité de Riesgo de Liquidez, podrá ejecutar algunas de las acciones del Plan de Contingencia para enfrentar las alertas de liquidez.

Artículo 11° Informes

La administración informará mensualmente a la Junta Directiva respecto a las alertas temporales de liquidez que se presenten durante el mes anterior y la forma de cómo se han solucionado.

Artículo 12° Imprevistos

Lo no previsto en los presentes Planes de Contingencia, en lo pertinente podrá ser resuelto por el Comité de Riesgo de Liquidez o en su defecto por la Junta Directiva.

Artículo 13° Actualización

Con el fin de mantener actualizadas los presentes Planes de Contingencia, en relación con la realidad del Fondo y su posición financiera, buscando limitar los diferentes riesgos inherentes; será obligatorio que el plan de contingencia se revise por lo menos una vez al año y será responsabilidad de la Administración las actualizaciones correspondientes.

CAPÍTULO IV ETAPAS DEL SISTEMA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ

Con el fin de mitigar el Riesgo de Liquidez, entendido como la contingencia de no poder cumplir de manera oportuna las obligaciones de pago en las fechas correspondientes, debido a la insuficiencia de recursos líquidos o a la necesidad de asumir costos inusuales

de fondeo, el Fondo de Empleados adopta metodologías para identificar, medir, controlar y monitorear el Riesgo de Liquidez al que está expuesta.

Según esto, la gestión del Riesgo de Liquidez debe partir del conocimiento claro de los mercados a los cuales se orienta la entidad, junto con los productos y posiciones que asume, por cuanto estos elementos marcan su nivel de riesgo en el manejo de los recursos financieros.

La identificación requiere de un claro entendimiento del mercado objetivo y de los productos que ofrece el Fondo De Empleados bajo el enfoque de intermediación financiera. De la misma manera, el desarrollo de nuevos productos desarrollados deberá sufrir un análisis de identificación del Riesgo de Liquidez, determinando el perfil de riesgo y cuantificando el impacto que estos tienen en el nivel de exposición al Riesgo de Liquidez.

Artículo 14° Identificación Riesgo de Liquidez.

Ante la posibilidad de incurrir en pérdidas, el Fondo identifica el Riesgo de Liquidez al que está expuesto en función de las posiciones asumidas y de los productos y mercados atendidos. El nivel de exposición al Riesgo de Liquidez será identificado y medido, mediante la inclusión del flujo de ingresos y de egresos de los negocios en el modelo que se detalla más adelante. El resultado del modelo es el perfil del Riesgo de Liquidez de la entidad.

El desarrollo de ciertas prácticas inadecuadas puede generar comportamientos adversos que retardan o aceleran los ingresos o salidas de activos y pasivos entre los cuales se puede considerar los siguientes riesgos:

1. Alto ritmo de colocación que cause bajos niveles en los colchones de liquidez y genere deterioro en los indicadores de cartera de crédito
2. Mora en las fechas de pago de las cuotas que se han establecido en las condiciones pactadas.
3. Concentración de montos en pocos clientes.
4. Asignación inadecuada de tasas de interés que conlleven a disminuir los ingresos, es decir las entradas de recursos que debiliten el margen financiero del Fondo.
5. Inexistencia o inadecuadas políticas en los procesos de colocación, seguimiento y recuperación.
6. Concentración del activo en la cartera de crédito a largo plazo con garantías inadecuadas.
7. Cambio en el comportamiento de los deudores
8. Inadecuado análisis en la adquisición de inversiones que impidan su fácil negociación en el mercado
9. Flujos de caja de los títulos valor registrados en los portafolios de inversión, así como la liquidez de tales títulos.

Cualquier producto de colocación o de fondeo que se pretenda incluir en el portafolio de productos, el responsable de su implementación debe presentar a consideración los datos estadísticos y proyectados de dicho producto.

Artículo 15° Medición.

El Fondo de Empleados deberá establecer su grado de exposición al Riesgo de Liquidez mediante el análisis de la maduración de las posiciones activas, pasivas y fuera de balance.

Para tal efecto, se deberá distribuir los saldos registrados en los estados financieros con cierre a la fecha de evaluación, de acuerdo con sus vencimientos contractuales o esperados.

Este análisis no deberá contener proyecciones de futuras captaciones y colocaciones respecto de las cuales no exista un compromiso contractual. Se entiende por vencimiento esperado aquel que es necesario estimar mediante análisis estadísticos de datos históricos. Esto debido a que para algunos elementos de los estados financieros no se conocen las fechas ciertas de vencimiento.

Las posiciones fuera de balance, deberán clasificarse para cada banda de tiempo, así:

- cuentas de orden deudoras como posiciones activas y cuentas de orden acreedoras como posiciones pasivas.
- Se entiende como posición fuera de balance los valores que son contabilizados en cuentas de orden contingentes, pero que generan derechos y obligaciones para ejercer o cumplir en fechas determinadas.
- Créditos aprobados, no desembolsados, los intereses a recibir o a pagar soportados en contratos y, en general, las diferentes posiciones activas o pasivas soportadas contractualmente.

La determinación del grado de exposición al Riesgo de Liquidez deberá efectuarse de la siguiente forma, el horizonte de análisis será mínimo de un año, dentro del cual se establecerán las siguientes bandas de tiempo:

- Menor o igual a 1 mes
- Mayor de un mes y menor o igual a 2 meses
- Mayor de 2 meses y menor o igual a 3 meses
- Mayor a 3 meses y menor o igual a 6 meses
- Mayor de 6 meses y menor o igual a 9 meses
- Mayor de 9 meses y menor o igual a 12 meses
- Mayor a 12 meses

Cuando la brecha de liquidez acumulada para el plazo de tres meses sea negativa, esta se denominará valor en riesgo por liquidez. El Fondo en ningún caso podrá presentar en dos evaluaciones consecutivas un valor en riesgo por liquidez mayor en términos absolutos al de los activos líquidos netos, entendidos estos como la sumatoria del disponible, las inversiones temporales, fondo de liquidez.

En el proceso de evaluación del Riesgo de Liquidez se deberán considerar los siguientes aspectos, los flujos de efectivo de los activos, pasivos, patrimonio y las posiciones fuera de balance deberán incluir los intereses o dividendos que se recaudaran o rendimientos, retornos e intereses que se pagaran sobre las posiciones actuales en cada uno de los períodos considerados.

Para tal fin, deberán emplearse, cuando sean necesarias, las metodologías para la determinación de flujos futuros estimados mediante análisis estadísticos de datos históricos, teniendo en cuenta que para algunos elementos de los estados financieros no se conocen fechas ciertas de vencimiento.

Las posiciones activas, pasivas, patrimoniales y de fuera de balance deberán clasificarse de acuerdo con sus vencimientos, contractuales o esperados, en las bandas de tiempo definidas y establecidas. Los activos con fecha cierta de vencimiento o maduración contractual se clasificarán según el momento en que se esperan recibir las respectivas amortizaciones totales o parciales.

Los activos con maduración superior a un año deberán clasificarse en la banda de tiempo máxima considerada que es mayor a 12 meses.

Las inversiones temporales de renta fija y variable se clasificarán de acuerdo con el indicador de reinversión o renovación o en una fecha anterior, si el Fondo de Empleados tiene la intención de realizarlas anticipadamente. Las inversiones permanentes de renta fija deberán clasificarse por madurez lo pactado contractualmente. Las inversiones de capital de renta variable tendrán el carácter de permanentes.

Las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar se clasificarán por su vencimiento contractual o promedios estadísticos de recaudo y/o pago. Además, se debe tener en cuenta si en su ejecución afectan el flujo de caja o son simples legalizaciones contables.

Los bienes recibidos en pago y los activos fijos deberán incluirse en la banda de tiempo máxima considerada. Las otras cuentas que componen el grupo de otros activos se madurarán en la banda de tiempo máxima considerada, salvo aquellos rubros que generen un ingreso de efectivo y sobre los cuales existan fechas ciertas de recuperación. Los pasivos con fecha cierta de vencimiento o con maduración contractual se clasificarán, mediante análisis estadístico, según la proporción de renovaciones o reinversiones que se presenten sobre estos.

Para la maduración de pasivos sin fecha contractual de vencimiento como los depósitos de ahorro, se deberán realizar análisis estadísticos que permitan establecer los retiros máximos probables que se presentarán en cada periodo, así como la porción que tiene carácter permanente. La maduración de los activos y pasivos, pactados a tasa fija deberán clasificarse de acuerdo con lo estipulado contractualmente, incluyendo en cada caso las amortizaciones de capital y los rendimientos o costos.

La maduración de los activos y pasivos pactados a tasa variable deberán clasificarse de acuerdo con sus fechas de re-precación. Se entiende por fecha de re-precación el momento en el cual se revisa la tasa de interés, según lo pactado contractualmente, para ajustarla a las condiciones vigentes en el mercado; de esta manera si el instrumento financiero presenta un único flujo conocido a ocurrir en la fecha de re-precación, esto deberá clasificarse en la banda de tiempo que contenga esta fecha, incluyendo la totalidad de capital y los rendimientos proyectados para el respectivo periodo.

Por otra parte, si el instrumento presenta flujos conocidos previos a la fecha de re-precación, estos deberán clasificarse en las bandas en que efectivamente ocurran y el saldo de capital más los rendimientos proyectados para el respectivo periodo, en la fecha de re-precación.

Los depósitos o ahorros permanentes se entenderán con carácter de permanencia por lo que deberán clasificarse en la banda de tiempo máxima considerada; no obstante, para los ahorros permanentes que en los estatutos contemplen la posibilidad de retiros parciales y periódicos deberán realizarse análisis estadísticos que permitan establecer los retiros máximos probables que se presentarán en cada periodo, así como la porción que tiene carácter permanente. Mediante análisis estadístico deberá calcularse el valor de los depósitos permanentes que se requeriría desembolsar por retiros de los asociados.

Para los aportes sociales se calcularán los ingresos con base en análisis estadísticos con el fin de determinar el ingreso probable por este concepto en las diferentes bandas de tiempo determinadas, teniendo en cuenta comportamientos progresivos en línea recta, continuos pero variables y ciclos especiales. De la misma manera mediante análisis estadístico deberá calcularse el valor de los aportes sociales que es necesario desembolsar por retiros de los asociados.

Las cuentas patrimoniales deberán clasificarse en la banda de tiempo máxima considerada. No obstante, los resultados del ejercicio deberán clasificarse según el patrón de periodicidad y reparto observado en ejercicios anteriores.

Las pérdidas acumuladas deberán clasificarse en la banda de tiempo máxima considerada.

Para la maduración de las posiciones fuera de balance, deudoras y acreedoras deberán considerarse en la banda de tiempo máxima considerada. Para la maduración de las posiciones fuera de balance, deudoras y acreedoras deberán considerarse los mismos criterios seguidos para el tratamiento de los activos y los pasivos.

Para todos los casos deberán incluirse los derechos y obligaciones adquiridos por el Fondo a la fecha de corte del balance general, teniendo en cuenta si en su ejecución se afecta el flujo de caja.

Artículo 16° Determinación de la brecha de liquidez

Una vez clasificados los activos, pasivos y posiciones fuera de balance por madurez, se determinará la brecha de liquidez para cada periodo, la cual será igual a la suma de los activos más las posiciones deudoras fuera de balance menos la suma de los pasivos y las posiciones acreedoras fuera de balance. Para efectos de este análisis, las cuentas patrimoniales se entenderán como operaciones pasivas.

Una vez obtenida la brecha de liquidez en cada banda de tiempo se puede calcular la brecha de liquidez acumulada para cada periodo. Este será igual a la suma de la brecha de liquidez del respectivo periodo y la brecha acumulada obtenida en la banda de tiempo inmediatamente anterior así:

Brecha acumulada de liquidez k = Brecha de liquidez k + Brecha acumulada de liquidez $k - 1$.

Para establecer si el Fondo de Empleados presenta una exposición significativa al Riesgo de Liquidez deberá compararse el valor absoluto del valor en riesgo por liquidez con los activos líquidos netos madurados en las bandas de tiempo superior a tres meses.

Artículo 17° Control

El SARL debe permitirle al Fondo De Empleados establecer actividades encaminadas a vigilar el comportamiento del nivel de exposición de Riesgo de Liquidez. Dentro de la definición e implementación de las actividades de control, la organización debe tener en consideración los siguientes lineamientos:

- a) Las actividades de control deben ser aprobadas y verificadas por la Junta Directiva, adicionalmente estas actividades deben ser comunicadas a todos los colaboradores del Fondo De Empleados
- b) Las actividades de control deben guardar proporción con el volumen y la complejidad de las operaciones desarrolladas por el Fondo De Empleados
- c) Las actividades de control deben dar cumplimiento a los límites generales y especiales establecidos por el Fondo sobre los productos, líneas de negocio y diferentes posiciones activas y pasivas.

- d) Las actividades de control deben considerar la estrategia del Fondo De Empleados, las prácticas generales de sus transacciones y las condiciones del mercado.
- e) Las actividades deben verificar el cumplimiento de la estrategia y las políticas comerciales definidas por el Fondo y que estas hayan sido definidas constantemente con la estrategia de gestión de Riesgo de Liquidez.
- f) Las actividades definidas para el control del Riesgo de Liquidez deben ser parte fundamental del sistema de control interno.

Artículo 18° Monitoreo

Con el fin de anticipar posibles descargos de fondeo en las diferentes bandas de tiempo del modelo, y a posibles variaciones negativas en el valor de los flujos de caja de sus activos, pasivos y posiciones fuera de balance, se establecerán indicadores de alerta temprana sobre los siguientes eventos:

- Disminución en los volúmenes de negociación de títulos valores en el mercado.
- Aumento en los índices de morosidad de la cartera de créditos del Fondo o del sector, pudiendo significar un cambio en las condiciones económicas generales que pueda llevar a los deudores a un mayor incumplimiento en el pago de sus obligaciones.
- Rápido aumento en el ritmo de crecimiento de las colocaciones de crédito en comparación con el ritmo de apalancamiento.
- Alto nivel de concentración de vencimiento de los fondeos, en determinados momentos de tiempo.
- Deterioro significativo de los excedentes, de la calidad de los activos y en general de la condición financiera del Fondo de empleados.
- Grado de correspondencia de las inversiones con los montos, el volumen y plazos de vencimiento de las operaciones pasivas. (Reservas, fondos con destinación).
- El crecimiento de la concentración en activos.
- La disminución en la calificación crediticia.
- El aumento de los costos de fondeo.
- Contrapartes que requieran garantías adicionales o que se resistan a entrar en nuevas transacciones con la entidad.
- Dificultad para acceder a fuentes de financiamiento.

Las alertas tempranas en caso de materializarse, serán presentadas mediante reportes gerenciales a la Junta Directiva para su conocimiento y tomar decisiones que anticipen posibles riesgos futuros de liquidez.

Finalmente, independientemente que se presenten o no, debe llevarse un informe de niveles de riesgo, así como la situación frente a los límites existentes.

Análisis de riesgo inherente

El análisis de riesgos busca establecer la probabilidad de ocurrencia del evento y sus consecuencias, éste último aspecto puede orientar la clasificación del riesgo, con el fin de obtener información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar.
Con la información recogida o suministrada se determina el impacto y la probabilidad, clasificándolos y evaluándolos para poder hallar la capacidad del Fondo de Empleados en su aceptación o manejo.
Para el Análisis se tienen establecidos los siguientes criterios de calificación y valoración:

Probabilidad: Se entiende la posibilidad de ocurrencia del evento; esta puede ser medida con criterios de frecuencia.

Probabilidad	Valor	Descripción
5	Muy Probable	El evento puede concretarse diez o más veces en 365 días.
4	Probable	El evento puede concretarse entre seis y nueve veces en 365 días.
3	Moderado	El evento puede concretarse entre cuatro y cinco veces en 365 días.
2	Poco Probable	El evento puede concretarse entre dos y tres veces en 365 días.
1	Rara Vez	El evento puede concretarse una vez en 365 días o en períodos de tiempo más largos.

Impacto: Se entiende las consecuencias que pueden ocasionar a la organización la materialización del riesgo. Escala de medida cualitativa estableciendo las categorías y la descripción. Por ejemplo:

Impacto	Valor	Descripción
5	Catastrófico	* El servicio de crédito del Fondo no se puede ofrecer, los procesos quedan interrumpidos totalmente. * La organización será investigada formalmente por entes de control como la DIAN, Superintendencias, entre otros. * Puede causar pérdidas o sobrecostos iguales o superiores a 25%, de activos críticos y/o recursos tangibles. * Pérdida total de la reputación y/o pérdida de más del 20% de los asociados
4	Mayor	* El servicio de crédito del Fondo se ofrece parcialmente a un 30% de la operación. * Los entes de control como la DIAN, Superintendencias, entre otros, solicitan información a la organización, para establecer si será investigada. * Puede causar pérdidas o sobrecostos iguales o superiores al 20% e inferiores al 25%, de activos críticos y/o recursos tangibles. * Afectación de la reputación y/o pérdida entre el 15% y 20% de los asociados
3	Moderado	* El servicio de crédito del Fondo se ofrece parcialmente a un 50% de la operación. * Los entes de control como la DIAN, Superintendencias, entre otros, solicitan información a la organización. * Puede causar pérdidas o sobrecostos iguales o superiores al 15% e inferiores al 20%, de activos críticos y/o recursos tangibles. * Afectación de la reputación pero puede ser recuperada y/o pérdida entre el 10% y menor al 15% de los Clientes.
2	Menor	* El servicio de crédito del Fondo se ofrece parcialmente a un 85% de la operación. * No genera procesos de investigación, pero puede generar solicitud de información a la organización por los entes de control para seguimiento. * Puede causar pérdidas o sobrecostos iguales o superiores al 10% e inferiores al 15%, de activos críticos y/o recursos tangibles. * Afectación de la reputación pero puede ser recuperada y/o pérdida entre el 1% y menor al 10% de los Clientes.
1	insignificante	* El servicio de crédito y la operación del Fondo no se ve afectada en sus labores. * No genera procesos de investigación o solicitud de información a la organización por los entes de control. * Puede causar pérdidas o sobrecostos inferiores al 10%, de activos críticos y/o recursos tangibles. * No existe afectación de reputación ni pérdida de Clientes.

Análisis de riesgo: con el fin de determinar la zona de riesgo se realiza la multiplicación entre la probabilidad vs el impacto, el resultado permitirá indicar la zona de riesgo en la cual se clasificara el riesgo.

DETERMINACION ZONA DE RIESGO INHERENTE					
Probabilidad	Impacto				
	Insignificante (1)	Menor (2)	Moderado (3)	Mayor (4)	Catastrófico (5)
Casi seguro (5)	Moderada (5)	Alta (10)	Extrema (15)	Extrema (20)	Extrema (25)
Probable (4)	Moderada (4)	Alta (8)	Alta (12)	Extrema (16)	Extrema (20)
Posible (3)	Baja (3)	Moderada (6)	Alta (9)	Alta (12)	Extrema (15)
Improbable (2)	Baja (2)	Moderada (4)	Moderada (6)	Alta (8)	Alta (10)
Rara vez (1)	Baja (1)	Baja (2)	Baja (3)	Moderada (4)	Moderada (5)

Zona de riesgo: Una vez realizado el análisis de riesgo con base a los aspectos de probabilidad e impacto, se determina la priorización de la zona de riesgo con base en las formulas establecidas en la matriz, lo que permite determinar cuáles requieren de un tratamiento inmediato.

ZONA DE RIESGO		
Puntaje	Clasificación	Tratamiento
1 a 3 puntos	Zona de Riesgo Baja	Se debe asumir el riesgo y asumir las consecuencias. Los riesgos de las zonas baja se encuentran en un nivel que puede eliminarse o reducirse fácilmente con los controles establecidos en el Fondo.
4 a 6 puntos	Zona de Riesgo Moderada	Asumir el riesgo / reducir el riesgo. Deben tomarse las medidas necesarias para llevar los riesgos a la Zona de Riesgo Baja o eliminarlo, actuando bien sea sobre la probabilidad de ocurrencia o sobre la consecuencia, según sea el caso y tenga las posibilidades de acción.
8 a 12 puntos	Zona de Riesgo Alta	Deben tomarse las medidas necesarias para llevar los riesgos a la Zona de Riesgo Moderada, Baja o eliminarlo. Reducir el riesgo, evitar, compartir o transferir.
15 a 25 puntos	Zona de Riesgo Extrema	Los riesgos de la Zona de Riesgo Extrema requieren de un tratamiento prioritario. Se deben implementar los controles orientados a reducir la posibilidad de ocurrencia del riesgo o disminuir el impacto de sus efectos y tomar las medidas de protección. Reducir el riesgo, evitar, compartir o transferir.

Análisis de controles

Descripción del Control: Una vez determinada la zona de riesgo se evalúa la conveniencia, de implementar o aplicar algún control como mecanismos, políticas, prácticas u otras acciones que actúen para minimizar el riesgo negativo o potenciar oportunidades positivas, con el fin de garantizar el desarrollo y cumplimiento de las actividades acorde a los requisitos institucionales. Se debe determinar si los controles están documentados, con el fin de establecer la manera como se realiza el control, algunos ejemplos de tipos de control:

Controles de Gestión	Políticas claras aplicadas
	Seguimiento al plan estratégico y operativo
	Indicadores de gestión
	Tableros de control
	Seguimiento a cronograma
	Informes de gestión
Controles Operativos	Monitoreo de riesgos
	Planes de contingencia
	Controles automatizados
	Flujo de caja
	señales de alerta
	clasificación de clientes
	Seguimiento indicadores
	Personal capacitado
Controles Legales	Aseguramiento y calidad
	Normas claras y aplicadas
	Control de términos

La medición de los controles se realizara teniendo en cuenta dos aspectos: Efectividad y Ejecución, para el análisis se tienen establecidos los siguientes criterios de calific

- **Efectividad:** El logro de los resultados programados

EFECTIVIDAD	
3	DEBIL
2	MODERADO
1	FUERTE

- **Ejecución:** se refiere a la realización o la elaboración de alguna actividad

EJECUCIÓN	
3	BAJO
2	MEDIO
1	ALTO

Con el fin de determinar la eficacia del control se realiza la multiplicación entre la efectividad y ejecución.

Valoración del Riesgo - Riesgo Residual

A continuación se multiplica los resultados obtenidos del riesgo inherente con los controles establecidos. Se califica de acuerdo con la siguiente tabla:

NIVEL DE RIESGO RESIDUAL	
CRITICO	>101
ALTO	61-100
MODERADO	21-60
BAJO	<20

Acciones asociadas al control:

Acciones: Una vez determinada la zona de riesgo se evalúa la conveniencia, de aplicar acciones como mecanismos de implementación del control, que actúen para minimizar el riesgo negativo o potenciar oportunidades positivas, con el fin de garantizar el desarrollo y cumplimiento de las actividades acorde a los requisitos institucionales.

Fecha de implementación: define la fecha o período de ejecución de la acción de control.

Responsables: hace referencia a los líderes de los procesos donde se desarrollarán las acciones propuestas y los responsables de ejecutarlas.

Evidencia del control: se debe indicar los registros donde se evidencia la aplicación del control.

Artículo 19° Reportes

Como resultado del monitoreo del Riesgo de Liquidez se implementaron reportes para la administración del Riesgo de Liquidez sobre el cumplimiento de las políticas, límites y nivel de exposición de tal riesgo, los cuales se deben revisar mensualmente en las reuniones del comité de riesgos.

RIESGO	RESPONSABLE	NOMBRE	OBJETIVO	PERIODICIDAD
Liquidez	Gestión contable	Informe Flujo de caja	Informar sobre la acumulación neta de activos líquidos su cumplimiento y eficacia.	Mensual
Liquidez	Gestión Contable y Responsable de Riesgos	Monitoreo matriz de riesgos	Informar sobre el comportamiento de liquidez y operaciones fuera de riesgo	Mensual
Liquidez	Gestión contable	Reporte medición del Riesgo de Liquidez – Formato 029	Reportar los resultados de la medición del Riesgo de Liquidez efectuada a la Superintendencia	Mensual

Artículo 20° Reportes externos.

El Fondo De Empleados debe reportar con la periodicidad que señale la Superintendencia de Economía Solidaria, los resultados de la medición de Riesgo de Liquidez en los formatos que se adopten para este propósito.

Artículo 21° Reportes Revelación contable

El área de contabilidad realizará un informe del registro contable y financiero de todas las operaciones que afecten la posición de liquidez de la entidad.

Se deben presentar en las revelaciones que acompaña a los estados financieros un resumen de su situación en materia de Riesgo de Liquidez, deberá contener información cualitativa y cuantitativa sobre la naturaleza y el monto de los flujos esperados para las bandas de tiempo definidas.

CAPÍTULO V LIMITES

Para controlar el nivel de exposición al Riesgo de Liquidez se establecen los siguientes límites:

Artículo 22° Límites

Se establecen los límites de manera que protejan la estabilidad financiera de FEMP, Estos límites deben ser ajustados de acuerdo con la capacidad financiera del Fondo de Empleados, su tolerancia al riesgo y las condiciones del mercado

- Se debe mantener al menos el 20% de los activos líquidos disponibles en activo disponible
- Si en la evaluación de dos periodos consecutivos, el valor acumulado en la tercera banda de la brecha de liquidez es negativo, se considerará como riesgo alto
- El índice de liquidez corriente se considerará de riesgo alto si el resultado es mayor al 2%
- El indicador de concentración de cartera se reconocerá en riesgo alto con un resultado superior del 40%
- La participación de las inversiones no debe exceder el 30% del total del activo
- El Fondo de Liquidez debe cerrar con al menos el 2% de los ahorros permanentes y el 10% de los demás depósitos
- La dependencia financiera no debe exceder el 40% del total del patrimonio

CAPÍTULO VI ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Artículo 23° Funciones Junta Directiva

- Definir y aprobar las políticas de la entidad en materia de administración de Riesgo de Liquidez.
- Aprobar los lineamientos que en materia de ética deben observarse en relación con el SARL., así como el sistema de control interno y la estructura organizacional y tecnológica del mismo.
- Aprobar el marco general de actuación de la entidad en los casos en que se excedan los límites de exposición al Riesgo de Liquidez, así como los planes de contingencia a adoptar en caso de presentarse escenarios extremos.
- Realizar el nombramiento del Comité de Liquidez, definir sus funciones y aprobar su reglamento.
- Pronunciarse, cuando existan situaciones anormales sobre los informes que le presente el área de administración de riesgo respecto del nivel de Riesgo de Liquidez de la entidad.

Artículo 24° Funciones Representante Legal

- Establecer y garantizar el efectivo cumplimiento de las políticas definidas por la Junta Directiva.
- Mantener informada a la Junta Directiva acerca del cumplimiento de las funciones de la gestión de Riesgo de Liquidez.
- Rendir informe a la Junta Directiva sobre los informes que presentan el revisor fiscal y el área o unidad de gestión de riesgo sobre el grado de exposición al

Riesgo de Liquidez y los resultados en materia de liquidez de las distintas actividades desarrolladas por la entidad, cuando se presenten situaciones anormales en materia de dicho riesgo o existan graves incumplimientos a las instrucciones del SARL.

- Velar porque se dé cumplimiento a los lineamientos establecidos en materia de conflictos de interés y uso de información privilegiada que tengan relación con el Riesgo de Liquidez.
- Informar de manera oportuna a los organismos de control y vigilancia del Estado cualquier situación excepcional que se presente o prevea que pueda presentarse en el ámbito de la administración del Riesgo de Liquidez y de las causas que la originan y de las medidas que se propone poner en marcha para corregir o enfrentar dicha situación, si procede.

Artículo 25° Funciones Órganos de control

- Sin perjuicio de las funciones asignadas en otras disposiciones, el Revisor Fiscal debe verificar el cumplimiento de lo dispuesto en el manual e incluir el pronunciamiento expreso y detallado sobre el SARL dentro del dictamen sobre los estados financieros.

Artículo 26° Funciones gestión contable.

- Aplicar las herramientas y parámetros establecidos con el fin de medir la situación de liquidez del Fondo de empleados y el riesgo de no poder cumplir con los pagos y obligaciones de corto plazo, informando ambas cosas.
- Estar atento a identificar nuevas fuentes de riesgo.
- Suministrar mensualmente la información proyectada y real de los flujos de ingreso y de egreso, derivados de las posiciones activas y pasivas, dentro y fuera del balance, según la metodología de riesgo definida, discriminando las fuentes de riesgo identificadas.
- Presentar los informes y planes de acción de cualquier sobrepasó a los límites establecidos.
- Conocer y participar en el diseño e implementación de los planes de fondeo de contingencia.

Artículo 27° Funciones Comité de Riesgo de Liquidez

- Diseñar y adoptar la metodología para identificar, medir, controlar y monitorear el Riesgo de Liquidez a que se expone el Fondo.
- Actualizar el manual de procedimientos de SARL, así como cerciorarse de su difusión, operatividad y actualización.
- Velar para que los reportes relacionados con el Riesgo de Liquidez que se deben remitir a la Superintendencia de economía solidaria se ajustan en el contenido,

calidad de la información, generación, transmisión y validación a los requerimientos establecidos en las normas respectivas.

- Evaluar los límites de exposición al Riesgo de Liquidez por bandas de tiempo, plazos de vencimiento, tipos de productos y operaciones según establezca la entidad y presentar las observaciones o recomendaciones que considere pertinentes.

El Comité de Riesgo de Liquidez seguirá los lineamientos de conducta y ética establecidos, en especial aquellos que se refieren a las disposiciones sobre confidencialidad, manejo de la información y conflictos de interés.

En el evento de que se encuentre frente a una situación generadora de conflicto de interés, se recomienda comunicarles a sus asociados interesados los hechos que generaron su presencia, para así mantener la transparencia de las operaciones.

Se deberá evitar la generación de situaciones de conflictos de interés absteniéndose de realizar cualquier operación utilizando información privilegiada de suministrar a un tercero la información que no tenga derecho a recibirla o de aconsejar la realización de una operación con base en información privilegiada.

Del mismo modo, el Fondo se abstendrá de realizar operaciones que se encuentren expresamente prohibidas o que impliquen conflictos de interés, cuando el conflicto no pueda superarse.

La información que se asigne a cada persona como directivo, administrador o colaborador, no debe ser proporcionada a personas externas, ni a empleados que no la requieran dadas sus funciones, sin que medie la autorización necesaria. Así mismo, no debe ser utilizada para beneficio personal ni de nadie diferente al Fondo de Empleados. Los directivos, administradores y colaboradores del Fondo deben proteger la información que les ha sido dada a conocer por sus asociados y aquella propia de carácter reservado, salvo los casos en que las autoridades la requieran.

CAPÍTULO VII INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA

El Fondo De Empleados cuenta con la plataforma tecnológica **DECSIS** y sistemas necesarios para garantizar el funcionamiento efectivo, eficiente y oportuno de la gestión de Riesgo de Liquidez.

Así mismo cuenta con procesos que permitan realizar un control adecuado del cumplimiento de las políticas y límites establecidos y con un plan de conservación custodia y seguridad de la información documental.

Artículo 28° Comunicación

El Comité De Riesgos deberá desarrollar un Plan de Comunicación del SARL para permitir que los colaboradores directos e indirectos entiendan su rol y responsabilidades dentro de dicho sistema. Establecerá, además, mecanismos o medios para facilitar la comunicación hacia arriba de la información significativa y relevante para el mejoramiento del sistema

Artículo 29° Vigencia y aprobación

El presente Manual rige a partir de la fecha de su publicación y firma. El contenido del presente fue revisado, ajustado y aprobado por la Junta Directiva llevada a cabo el día 15 de mayo de 2025.

COMUNÍQUESE, PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE

Fdo. presidente

Fdo. secretario

CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA	CAMBIO	APROBADO	RESPONSABLE
001	Junio 2017	Creación del documento		
002	mayo 2025	Actualización de monitoreo en matriz de riesgo artículo 18 y límites artículo 22	Aprobado por la Junta Directiva en el acta	Alejandra Rincón Gestor de Riesgos