



**“ACUERDO No. 023-2022
(21 de octubre de 2022)**

**“POR MEDIO DEL CUAL SE CREA Y REGLAMENTA EL PLAN DE CONTINGENCIA DE RIESGO DE LIQUIDEZ
FONBIENESTAR”**

La Junta Directiva del **FONDO DE EMPLEADOS PARA EL BIENESTAR SOCIAL DE LOS SERVIDORES Y EXSERVIDORES PUBLICOS DEL ICBF Y EMPLEADOS DE FONBIENESTAR "FONBIENESTAR"**, en uso de sus atribuciones legales y en especial la conferida en el Artículo 71 numeral 9 del Estatuto vigente y,

C O N S I D E R A N D O:

Que se hace necesario crear y reglamentar el plan de contingencia de riesgo de liquidez de tal manera que atienda las exigencias normativas y para el control del comportamiento de la liquidez en Fonbienestar.

ACUERDA

Crear y reglamentar el plan de contingencia de riesgo de liquidez bajo las siguientes condiciones y características:

CONTENIDO

PLAN DE CONTINGENCIA DE RIESGO DE LIQUIDEZ **¡Error! Marcador no definido.**

1. Introducción.....	1
2. Objetivo.....	2
3. Objetivos Específicos.....	2
4. Comité de Gestión de Crisis.....	2
5. Variables que indican la necesidad de activar el plan de contingencia.....	3
5.1 Crisis.....	4
5.2. Crisis Sistémica.....	4
5.3. Crisis Institucional.....	5
6. Señales de Alerta.....	6
7. Medidas Frente a las Alertas Tempranas.....	7
7.1. Fuentes de Fondo Contingentes.....	8
7.2. Escenarios por niveles de impacto en una situación de Crisis.....	9
8. Activación del Plan de Contingencia.....	10
9. Consideraciones adicionales.....	11
10. Aprobación del plan de contingencia.....	¡Error! Marcador no definido.

1. INTRODUCCIÓN.

La adecuada gestión de la liquidez en **FONBIENESTAR** es determinante para el



**“ACUERDO No. 023-2022
(21 de octubre de 2022)”**

**“POR MEDIO DEL CUAL SE CREA Y REGLAMENTA EL PLAN DE CONTINGENCIA DE RIESGO DE LIQUIDEZ
FONBIENESTAR”**

desarrollo normal de sus operaciones y garantizar su continuidad como Fondo de Empleados. Si bien las situaciones de riesgo de liquidez pueden ser normales en ciertos momentos o ciclos económicos, hay otros en los que es necesario actuar de manera inmediata para evitar que se generen riesgos mayores que inician con un problema de iliquidez y que potencialmente se podrían convertir en un problema de insolvencia económica.

El presente Plan de Contingencia presenta las directrices y principales parámetros que se deben emplear por **FONBIENESTAR** con el fin de gestionar los escenarios adversos que puedan llegar a presentarse respecto a su administración del Riesgo de Liquidez, así como los lineamientos que se deben implementar para identificar a tiempo los indicadores que pueden dar cuenta del inicio de una crisis de liquidez.

2. OBJETIVO.

El plan de contingencia pretende proveer en forma anticipada y preventiva las políticas, procedimientos y medidas disponibles para responder a crisis severas, situaciones excepcionales o de crisis que afecten la liquidez de **FONBIENESTAR** y así garantizar el cumplimiento cabal y oportuno de las obligaciones de pago pactadas, o provenientes en el desarrollo del objeto social del fondo a un costo razonable.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- a. Establecer los lineamientos a seguir para superar cualquier situación por deficiencias de liquidez.
- b. Establecer las estrategias financieras que se ejecutarán al presentarse deficiencias leves y/o estructurales de liquidez.
- c. Identificar mediante indicadores de gestión, los síntomas que permitirán determinar la magnitud de las deficiencias de liquidez y las respectivas estrategias financieras a seguir.

4. COMITÉ DE GESTIÓN DE CRISIS.

El comité de gestión de crisis es un comité nombrado por la Junta Directiva del Fondo, debe estar conformado por:



**“ACUERDO No. 023-2022
(21 de octubre de 2022)**

**“POR MEDIO DEL CUAL SE CREA Y REGLAMENTA EL PLAN DE CONTINGENCIA DE RIESGO DE LIQUIDEZ
FONBIENESTAR”**

- Representante Legal
- Un (1) miembros de la junta Directiva
- Un (1) miembro del Comité Interno de Administración del Riesgo de Liquidez

Son los responsables de activar y gestionar el plan de contingencia de liquidez, coordinar el plan de comunicaciones para todos los grupos de interés, su misión principal es mitigar el

riesgo de contagio en los asociados del Fondo y dentro de sus responsabilidades se encuentran:

- a. Conocer adecuadamente los indicadores que activan los escenarios de contingencia.
- b. Nombrar al portavoz oficial del Fondo para comunicar a las diferentes partes relacionadas, público en general, medios de comunicación y estamentos de control las medidas a implementar o ejecutar ante un evento de crisis de liquidez.
- c. Identificar el grado de conocimiento del plan de contingencia y además la capacidad del Fondo para implementar el mismo.
- d. Monitorear la vigencia de las fuentes de fondeo contingentes establecidas dentro del presente plan.
- e. Evaluar la capacidad real de FONBIENESTAR para llevar adelante los planes de contingencia en los escenarios de estrés planteados, por tanto, debe identificar grado de conocimiento de las áreas involucradas con la implementación inmediata de las pautas.

5. VARIABLES QUE INDICAN LA NECESIDAD DE ACTIVAR EL PLAN DE CONTINGENCIA.

El Fondo mantendrá un monitoreo permanente de sus indicadores de liquidez a efectos de determinar cualquier movimiento adverso el cual podría surgir de una crisis sistémica o de una crisis institucional y en diferentes niveles de impacto, por lo cual se hace necesario establecer las medidas para responder según el escenario de crisis y



**“ACUERDO No. 023-2022
(21 de octubre de 2022)”**

**“POR MEDIO DEL CUAL SE CREA Y REGLAMENTA EL PLAN DE CONTINGENCIA DE RIESGO DE LIQUIDEZ
FONBIENESTAR”**

evitar en lo posible llegar a una crisis severa que afecte el negocio en marcha del Fondo.

5.1 Crisis.

Crisis se define como un acontecimiento concreto o una serie de acontecimientos extraordinarios que afectan de forma diversa a la integridad de los productos, la reputación, la prestación y continuidad del servicio y/o la estabilidad de FONBIENESTAR; así como también el bienestar de los colaboradores, de la comunidad o del público en general. Una situación de crisis debe ser atendida de manera inmediata, velando por la minimización del impacto negativo que pueda tener ante los públicos internos o externos o ante la opinión pública, puesto que puede repercutir en la imagen o en el desempeño del Fondo de Empleados.

5.2. Crisis Sistémica.

Cuando la crisis surja por falta general de liquidez en los mercados financieros, derivado de desequilibrios en los mercados nacionales e internacionales como lo es la interrupción de sistemas de pago, la interrupción del mercado de capitales y otros que impacten los volúmenes de préstamos y depósitos en el sistema Financiero.

5.2.1. *Posibles Consecuencias.*

En caso de que se trate de una crisis sistémica, las siguientes consecuencias podrían afectar directamente la liquidez del fondo:

- Incremento importante de tasas en los pasivos obtenidos en el sector financiero.
- Retiros masivos de depósitos.
- Dificultad para vender activos que son normalmente “Líquidos”.
- Eventos políticos que influyeran la actividad económica o la confianza de los ahorradores.
- Fuerte impacto en las tasas de desempleo y otros indicadores macroeconómicos asociados con recesión económica.

5.2.2. *Medidas Frente a una Crisis Sistémica.*



**“ACUERDO No. 023-2022
(21 de octubre de 2022)**

**“POR MEDIO DEL CUAL SE CREA Y REGLAMENTA EL PLAN DE CONTINGENCIA DE RIESGO DE LIQUIDEZ
FONBIENESTAR”**

Una crisis sistémica se convierte en una amenaza para la estabilidad de la liquidez de **FONBIENESTAR**, por lo cual se establecen las siguientes medidas de prudencia:

- a. Asumir una política de protección de los activos para mantener la liquidez suficiente, incluido un colchón de activos líquidos de alta calidad y libres de restricciones, en línea con los requerimientos de liquidez según las proyecciones resultantes de los cálculos en escenarios de estrés.
- b. En línea de lo anterior hacer una evaluación sobre los activos líquidos disponibles y el tiempo y los costos estimados para transformarlos en dinero en efectivo, se deberá establecer una política de periodicidad necesaria para realizar esta evaluación durante la vigencia de la crisis sistémica.
- c. Establecer el responsable de administrar las relaciones con los principales bancos y/o proveedores de liquidez para mantener vigentes las fuentes de fondeo contingentes establecidas en el presente plan.

5.3. Crisis Institucional.

Cuando la crisis surja por la forma negativa en que el fondo o sus fuentes de financiación están siendo percibidas por sus asociados o el mercado en general.

5.3.1. *Posibles Consecuencias.*

- a. Deterioro en el Indicador de Riesgo de Liquidez - IRL
- b. La Brecha de liquidez en la tercera banda acumulada es negativa
- c. Deterioro en los indicadores de la cartera de crédito
- d. Retiro Generalizado de Asociados al Fondo
- e. Retraso en el pago de los descuentos de nómina de la empresa empleadora
- f. Deterioro en el margen de rentabilidad y/o intermediación del Fondo
- g. Afectación del buen nombre del Fondo (reputación).
- h. Pérdida de vigencia de las fuentes de fondeo contingentes
- i. Deterioro del indicador de solvencia del Fondo.

5.3.2. *Medidas Frente a una Crisis Institucional.*



**“ACUERDO No. 023-2022
(21 de octubre de 2022)**

**“POR MEDIO DEL CUAL SE CREA Y REGLAMENTA EL PLAN DE CONTINGENCIA DE RIESGO DE LIQUIDEZ
FONBIENESTAR”**

La materialización de una Crisis Institucional afecta el buen nombre de la entidad y por ende su estabilidad económica, por lo que las actuaciones deben estar enfocadas a la recomposición de los Activos, Pasivos o Patrimonio, así como la utilización de las fuentes de fondeo contingentes. Además, debe ser acompañado por acciones que permitan recuperar el Buen nombre del fondo, tales como:

- a. El Fondo deberá establecer una comunicación al más alto nivel con el organismo supervisor, con el fin de que éste comunique la situación real de la entidad, ante rumores falsos que afecten reputacional mente al fondo.
- b. Activar el plan de comunicaciones frente a la situación de crisis.
- c. De ser necesario, activar las fuentes de fondeo alternas establecidas en este plan de contingencia.
- d. Asignar el o los responsables para administrar relaciones con los principales bancos y/o proveedores de liquidez para mantener vigentes las fuentes de fondeo contingentes externas, de igual manera, para identificar los activos que puedan ser vendidos o comprometidos.
- e. Implementar el plan de retención de los asociados y/o modelo de actuación comercial.
- f. De ser necesario, restringir las nuevas colocaciones tanto como sea posible para mantener la liquidez suficiente, representada en activos líquidos de alta calidad y libres de restricciones.
- g. Elaboración de un plan de medidas de ajuste económico que promueva la reducción de costos y gastos en búsqueda de mantener el equilibrio financiero del fondo.

6. SEÑALES DE ALERTA.

Los siguientes son los indicadores que se monitorean mensualmente y se convierten en las señales de alerta temprana (Colores: Verde, Amarillo y Naranja) ante posibles eventos de riesgo de liquidez en el que podría incurrir la entidad dentro de su operación, para tal efecto se entiende que el estado de alerta es aquella situación que advierte se avecina un evento de tensión para liquidez de FONBIENESTAR.



**“ACUERDO No. 023-2022
(21 de octubre de 2022)”**

**“POR MEDIO DEL CUAL SE CREA Y REGLAMENTA EL PLAN DE CONTINGENCIA DE RIESGO DE LIQUIDEZ
FONBIENESTAR”**

- 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. (Hay que definir el indicador)
- 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 comiencen a requerir garantías adicionales o que se resistan a entrar en nuevas transacciones con la entidad.
- Dificultad para acceder a fuentes de financiamiento.

7. MEDIDAS FRENTE A LAS ALERTAS TEMPRANAS.

Dado el seguimiento y monitoreo de los indicadores de alerta temprana contemplados en numeral anterior y siendo su principal función permitirle a FONBIENESTAR actuar de manera anticipada ante una posible crisis sistémica o institucional, los siguientes serían los pasos para seguir en la activación del plan de contingencia:

- a. Dado que se trata de alertas tempranas, se deben manejar al interior del fondo y específicamente por el Comité de Interno de Administración del Riesgo de Liquidez.
- b. El Comité de Interno de Administración del Riesgo de Liquidez deberá analizar las causas que activaron las alertas tempranas, para determinar el grado de impacto en el Fondo.



**“ACUERDO No. 023-2022
(21 de octubre de 2022)”**

**“POR MEDIO DEL CUAL SE CREA Y REGLAMENTA EL PLAN DE CONTINGENCIA DE RIESGO DE LIQUIDEZ
FONBIENESTAR”**

- c. Si se trata de alertas por cambios externos o sistémicos de alto impacto, se debe convocar al comité de crisis, de lo contrario se podrá manejar previamente por el Comité de Interno de Administración del Riesgo de Liquidez.
- d. Generar estrategias de mitigación previas a la activación de las fuentes de fondeo alternas, establecidas en el presente plan de contingencia.
- e. Si una vez aplicadas las estrategias de administración de la liquidez del Fondo, los indicadores siguen mostrando un impacto para el Fondo y además se ubican en el estado de alerta, se deben activar los planes de contingencia para atender una crisis sistémica o institucional según sea el caso.

7.1. Fuentes de Fondeo Contingentes.

Las fuentes de fondeo contingentes son los recursos económicos alternos que se planean utilizar para resolver un problema de liquidez y el objetivo es convertirlo en un mecanismo

para atenuar el contagio de reputación, las siguientes son las posibles fuentes de fondeo que podrán ser utilizadas dependiendo el momento de la crisis y la vigencia de estas.

1. Nuevos recursos producto de campañas de captación con los asociados.
2. Cupos de crédito bancarios destinados a cubrir necesidades de liquidez en casos de contingencia en el corto plazo. por lo tanto debe estar listas para su utilización en cualquier momento, es decir con las garantías constituidas y el lleno de los requisitos para su desembolso.
3. La liquidación de activos y/o la realización de operaciones en el mercado monetario (Repos, Simultaneas, Etc.) para cubrir la brecha negativa en los que previamente se ha estudiado la tasa de descuento por la realización anticipada de estos activos o el costo financiero de los mismos.



**“ACUERDO No. 023-2022
(21 de octubre de 2022)**

**“POR MEDIO DEL CUAL SE CREA Y REGLAMENTA EL PLAN DE CONTINGENCIA DE RIESGO DE LIQUIDEZ
FONBIENESTAR”**

4. La utilización del Fondo de Liquidez con los requisitos normativos a los que haya lugar para su utilización.
5. Operaciones de venta de la cartera de crédito a personas jurídicas, como se estipula en el manual de SARL.
6. La venta de los demás activos del Fondo para tal efecto se procederá según los estatutos en lo concerniente a la liquidación de este y las normas que sobre protección a los asociados haya lugar.

El comité interno de administración de riesgo de liquidez evaluará por lo menos una vez al año o cuando las circunstancias así lo ameriten, la vigencia de estas fuentes alternas de fondeo y de ser necesario se actualizará el presente plan de contingencia.

7.2. Escenarios por niveles de impacto en una situación de Crisis.

Se definen los siguientes niveles de impacto con los cuales se pretende establecer el orden de la utilización de las fuentes de fondeo contingentes.

7.2.1. Nivel I- Situación leve y Ocasional de Liquidez.

Se considera una situación leve aquella que es muy temporal y que no compromete en el corto plazo la situación financiera del Fondo, así mismo cuando se detecta con suficiente anticipación para tener medidas de mitigación de bajo impacto.

- a. Fomentar la captación de aportes y ahorros por medio de nuevos asociados (Actividad comercial), para mantener liquidez adicional y mejorar el calce de plazos o brechas de liquidez.
- b. Incrementar las gestiones de recuperación de mora de la cartera de préstamos.
- c. Limitar la colocación de nuevos créditos si se estima que podrían agravar la situación de liquidez del Fondo.
- d. Utilizar los cupos de créditos bancarios destinados para cubrir necesidades de liquidez en casos de contingencia en el corto plazo.



“ACUERDO No. 023-2022
(21 de octubre de 2022)”

“POR MEDIO DEL CUAL SE CREA Y REGLAMENTA EL PLAN DE CONTINGENCIA DE RIESGO DE LIQUIDEZ
FONBIENESTAR”

- e. Utilizar recursos líquidos provenientes de las inversiones de muy corto plazo, recomponer el portafolio de inversiones en su estructura de plazos, evitando su renovación y dejando la liquidez disponible hasta que se cubra el saldo requerido.

7.2.2. Nivel II – Situación Moderada de Iliquidez.

Si aun con las acciones del Nivel I no se pudiera resolver la crisis de liquidez, esta se puede considerar en el Nivel II, siendo así y con la autorización del comité de Riesgo de Liquidez y la Junta Directiva, **se deberá hacer uso en primer lugar del Fondo de Liquidez, con los requisitos normativos a que haya lugar y adicionalmente:**

- Utilizar recursos líquidos provenientes de las inversiones independientemente de su plazo.
- Utilizar las líneas de crédito acordadas con entidades financiera a utilizar solo para momentos de crisis.

7.2.3. Nivel III - Situación grave de iliquidez.

En caso de que las estrategias y herramientas anteriores no hayan solucionado la contingencia de liquidez se podrá proceder a:

- a. La liquidación de activos que aún quedan disponibles en el mercado monetario.
- b. Utilizar el mecanismo de operaciones de venta de una parte de la cartera de crédito a personas jurídicas.
- c. La venta de los demás activos del Fondo en caso de que no fuera suficiente para cubrir las necesidades de liquidez se procederá según los estatutos en lo concerniente a la liquidación de este y las normas que sobre protección a los asociados haya lugar.
- d. La búsqueda de nuevos recursos producto de endeudamiento con otras instituciones financieras.

8. ACTIVACIÓN DEL PLAN DE CONTINGENCIA



**“ACUERDO No. 023-2022
(21 de octubre de 2022)”**

**“POR MEDIO DEL CUAL SE CREA Y REGLAMENTA EL PLAN DE CONTINGENCIA DE RIESGO DE LIQUIDEZ
FONBIENESTAR”**

La activación del presente plan de contingencia se efectúa de acuerdo con el comportamiento de los indicadores que lo activan y las posibles señales de alerta temprana, a partir de estas el encargado de la gestión de riesgos informa al comité interno de administración de riesgo de liquidez, quien convoca al Comité de Crisis, quienes a partir de las alertas definirán su activación y las estrategias a seguir según las instrucciones y procedimientos descritos en este manual.

9. CONSIDERACIONES ADICIONALES.

El seguimiento a los indicadores será fundamental para determinar la normalización de la situación de crisis y con base en ello, una vez los indicadores retornen a los niveles aceptables y la Junta Directiva se manifestará en relación con que se ha superado la situación de crisis y por tanto la procederá la desactivación del plan de contingencia.

Este plan será revisado y actualizado, al menos una vez al año, o cuando las condiciones del mercado o de la entidad cambien, y así lo ameriten.

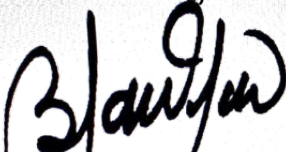
En caso de ser utilizado este plan de contingencia y una vez termine, es conveniente que el comité de crisis elabore un informe final con los resultados de su ejecución cuyas conclusiones sirven para mejorar este documento ante futuras nuevas eventualidades.

A P R O B A C I Ó N

El contenido del presente Acuerdo **“Por Medio Del Cual Se Crea Y Reglamenta El Plan De Contingencia De Riesgo De Liquidez En Fonbienestar”** fue revisado, ajustado y aprobado por la Junta Directiva de **FONBIENESTAR**, en reunión ordinaria llevada a cabo los días 21 y 22 de octubre de 2022, tal como se hace constar en el Acta No. 566-2022.

COMUNÍQUESE, PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE

Dado en Bogotá a los veintiún (21) días del mes de octubre de 2022.



BLANCA AZUCENA VELANDIA
Presidenta Junta Directiva



FREDY ARBOLEDA VALENCIA
Secretario Junta