



# REPORTE ANUAL 2022





# CONTENIDO

PRESENTACIÓN	4
CARTA DEL PRESIDENTE EJECUTIVO	6
ABREVIATURAS	7
GLOSARIO DE PORTAFOLIOS	8
INTRODUCCIÓN	10

## **1** CONTEXTO ECONÓMICO GLOBAL E IMPACTO EN AMÉRICA LATINA 13

## **2** MAYOR ALCANCE REGIONAL 18

## **3** RESPUESTA DEL FLAR EN UN AÑO DE INCERTIDUMBRE 20

ENTORNO FINANCIERO	21
Mercados e inversiones	21
Operaciones de crédito	21
ENTORNO OPERATIVO	28
El futuro del trabajo en el FLAR	28
Relacionamiento con grupos de interés	29

## **4** EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 30

CONVERTIR AL FLAR EN UN ACUERDO FINANCIERO DE MAYOR ALCANCE Y RELEVANCIA REGIONAL	32
Ampliación de la membresía del FLAR	32
Generación y difusión de conocimiento	32
Fortalecimiento del diálogo y la cooperación internacional	37
Gestión de las comunicaciones	38
GENERAR LAS CAPACIDADES ORGANIZACIONALES NECESARIAS PARA SER UN REFERENTE REGIONAL	39
Redefinición del modelo de trabajo postpandemia	39
Sistema de administración del riesgo operativo	40
Continuidad del negocio	40
Fortalecimiento del control interno	40
Modelo de talento humano	41
Clima organizacional	41
Lanzamiento del marco de Innovación	41
Optimización de procesos y políticas	42
Programa de gestión de la información	43

---

<b>5</b>	<b>RESULTADOS FINANCIEROS, GESTIÓN DE RIESGO Y CALIFICACIÓN CREDITICIA</b>	44
RESULTADOS FINANCIEROS		45
Balances		45
Estructura de los portafolios		45
RESULTADOS DEL PERIODO		49
Portafolio agregado de inversión		49
Portafolio de operaciones		50
Portafolio de intermediación		50
Cambios en políticas de inversión		51
EXPOSICIÓN INSTITUCIONAL A RIESGOS FINANCIEROS		51
Riesgo de crédito		51
Riesgo de mercado		53
Riesgo de liquidez		54
Riesgo operativo		54
CALIFICACIÓN CREDITICIA DEL FLAR		54

<b>6</b>	<b>ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS A 31 DE DICIEMBRE DE 2022 E INFORME DEL AUDITOR EXTERNO</b>	55
----------	--	----

<b>7</b>	<b>DATOS ECONÓMICOS DE LOS MIEMBROS</b>	57
----------	---	----

<b>8</b>	<b>ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL</b>	59
----------	----------------------------------	----



# PRESENTACIÓN

---

El Fondo Latinoamericano de Reservas (FLAR) es un acuerdo financiero regional (AFR) que promueve la estabilidad macroeconómica y financiera de sus miembros, el mejoramiento de su posición externa y el fortalecimiento de la integración regional. El FLAR es una persona jurídica de derecho internacional público, a la cual se pueden adherir los países de América Latina como “miembros plenos”, y los bancos centrales de la región bajo la modalidad de “banco central asociado”. Corresponde a la asamblea, previa recomendación del directorio, aprobar el respectivo aporte de capital, así como otras condiciones necesarias para el ingreso.

El FLAR sucedió al Fondo Andino de Reservas (FAR) -creado en 1978, en el marco del Acuerdo de Cartagena- con el propósito de extender su membresía a toda la región. Al cierre de 2022 sus miembros son Bolivia, el Banco Central de Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

De acuerdo con el Convenio Constitutivo, los principales objetivos del FLAR son apoyar a sus miembros a enfrentar problemas de balanza de pagos a través de créditos o garantías de préstamos de terceros y mejorar las condiciones de inversión de sus reservas internacionales. Además, contempla contribuir a la armonización de las políticas cambiarias, monetarias y financieras de sus miembros.

El mecanismo fundamental de apoyo a la balanza de pagos es el otorgamiento de asistencia financiera que puede ascender hasta 2,5 veces el capital pagado por el miembro respectivo (2,6 veces en los casos de Bolivia y Ecuador).

Las modalidades de asistencia financiera del FLAR son:

- Créditos de liquidez, con plazos hasta de un año, para enfrentar problemas transitorios de liquidez externa.
- Créditos de contingencia que contemplan hasta un año y medio para el desembolso y hasta un año para su amortización, para enfrentar problemas potenciales de balanza de pagos.
- Créditos de apoyo a la balanza de pagos, para enfrentar problemas estructurales, con plazos hasta de tres años.

Por otra parte, bajo los lineamientos aprobados por el directorio, el FLAR invierte en los mercados internacionales los recursos no utilizados para financiar créditos. Para ello emplea instrumentos y mercados similares a los utilizados por los bancos centrales miembros en el manejo de las reservas internacionales. Al incursionar en diversos instrumentos de inversión, el FLAR ha ganado experiencia para la administración de sus propios portafolios y para apoyar la gestión de activos y reservas de sus miembros y otros clientes.

El FLAR cuenta con un capital pagado de USD 3.346 millones y puede acceder a los mercados financieros internacionales para apalancar sus operaciones. Además, recibe depósitos de bancos centrales e instituciones oficiales de países miembros y no miembros, así como de entidades multilaterales de la región.

Los órganos de administración del FLAR son la asamblea, el directorio y la presidencia ejecutiva.

La asamblea está integrada por los ministros de hacienda o finanzas, o el funcionario correspondiente que designe el gobierno de cada miembro pleno. Cada representante de los miembros plenos tiene derecho a un voto, independientemente del monto de su capital pagado. Quienes pertenezcan a países que adhieran el Convenio Constitutivo con posterioridad a 2021 adquirirán el derecho a un voto una vez paguen y mientras mantengan el monto de capital mínimo exigido para tal propósito. La asamblea tiene un presidente y un vicepresidente, quienes permanecen un año en su cargo, posiciones que ocupan de manera secuencial representantes de cada país miembro. El directorio está integrado por los gobernadores de los bancos centrales de los miembros plenos y los gobernadores de los bancos centrales asociados. Cada director tiene derecho a un voto. Los gobernadores de los bancos centrales de los miembros plenos tienen derecho a voto de forma permanente, independientemente del monto de su capital pagado. Los demás directores que ingresen al FLAR con posterioridad a 2021, tendrán derecho a un voto, una vez su capital sea pagado y mantenga el mínimo requerido para tal propósito.

La presidencia ejecutiva es el órgano técnico permanente del FLAR. Está a cargo del presidente ejecutivo, quien es el presidente del directorio, el representante legal de la institución y el responsable de su administración, de la conducción de sus operaciones y del cumplimiento de sus objetivos.

El FLAR cuenta con una única sede ubicada en Bogotá D.C., Colombia, país con el que tiene suscrito un convenio para tal fin.

# CARTA DEL PRESIDENTE EJECUTIVO

Bogotá D. C., 28 de marzo de 2023

Señor presidente de la Asamblea de Representantes:

En cumplimiento de lo dispuesto por el Convenio Constitutivo del Fondo Latinoamericano de Reservas (literal e. del Artículo 20 y literal g. del Artículo 26), me es grato someter a consideración de la asamblea el reporte anual de la institución para el año 2022. Este reporte fue aprobado por el directorio del FLAR en su sesión del 27 de marzo de 2023.

Este reporte incluye los estados financieros de la institución para el año 2022, debidamente auditados. La firma de auditores externos Deloitte & Touche Ltda. emitió una opinión sin salvedades sobre los estados financieros del FLAR a 31 de diciembre de 2022.

Muy atentamente,

José Darío Uribe  
Presidente Ejecutivo

# ABREVIATURAS

Abreviatura	Significado
AAFR	Acuerdos Financieros Regionales
AIDA	Analítica, Inteligencia y Data Avanzada
AMRO	ASEAN+3 Macroeconomic Research Office (Oficina de Investigación Macroeconómica de ASEAN+3)
ASG	Criterios ambientales, sociales y de gobernanza
ASEAN+3	Asociación de Naciones del Sudeste Asiático más China, Japón y Corea del Sur
BIS	Bank for International Settlements (Banco de pagos internacionales)
BRICS	Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica
CAF	Banco de Desarrollo de América Latina
DEG	Derechos Especiales de Giro
EFSF	Eurasian Fund for Stabilization and Development
ERP	Enterprise Resource Planner (Planificador de Recursos Empresariales)
ESM	European Stability Mechanism
FAR	Fondo Andino de Reservas
FMI	Fondo Monetario Internacional
G20	Grupo de los Veinte
GEF	Gestores Externos de Fondos
IORWG	International Operational Risk Working Group
KPMG	KPMG Advisory Tax & Legal S.A.S.
MDF	Monitor de Datos FLAR
MEGA	Meta Excesivamente Grande y Ambiciosa
NBER	National Bureau of Economic Research
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OTAN	Organización del Tratado del Atlántico Norte
PAI	Portafolio Agregado de Inversión
p.b.	Puntos básicos
RAC	Risk Adjusted Capital (Capital Ajustado por Riesgo)
RGSF	Red Global de Seguridad Financiera
SGSI	Sistema General de Seguridad de la Información
SIE	Sistema de Información Económica
S&P	Standard & Poor's
SOFR	Secured Overnight Funding Rate
SWIFT	Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication
USD	Dólares de los Estados Unidos de América
VaR	Value at Risk (Valor en Riesgo)



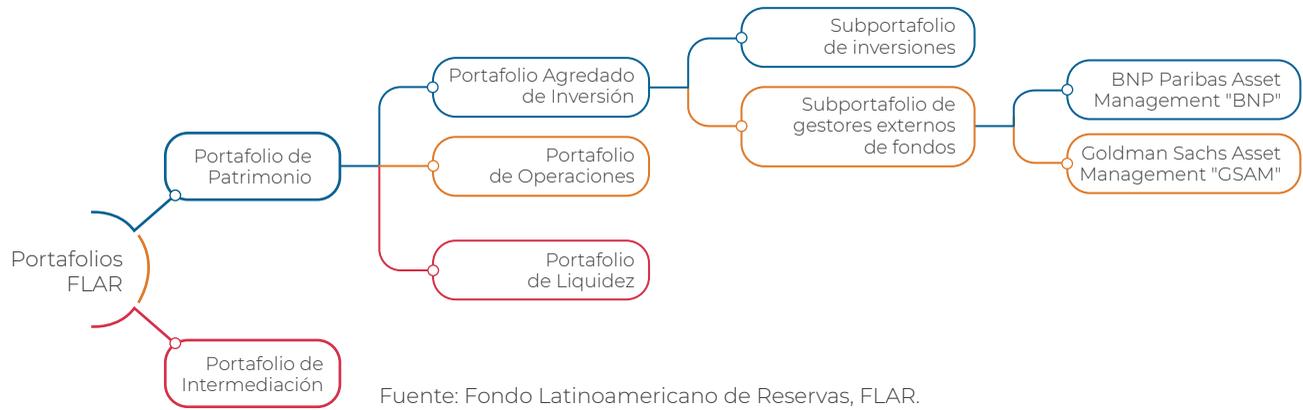
## GLOSARIO DE PORTAFOLIOS

---

- **Portafolio de patrimonio:** en este portafolio se agrupan las inversiones de recursos del patrimonio de la institución. Se divide en los siguientes tres portafolios: i) Portafolio de operaciones, ii) Portafolio de liquidez y iii) Portafolio agregado de inversión.
  - **Portafolio de operaciones:** está conformado por los créditos a los bancos centrales de los países miembros y a los bancos centrales asociados.
  - **Portafolio de liquidez:** sirve para gestionar el capital de trabajo de la institución y los flujos que se dan entre los diferentes portafolios, principalmente aquellos asociados con el portafolio de operaciones. No tiene índice de referencia.
  - **Portafolio agregado de inversión:** está conformado por los recursos del patrimonio de la institución, excluyendo los recursos del portafolio de operaciones y del portafolio de liquidez. El objetivo de inversión es la preservación del capital nominal en un horizonte de tres años. Este portafolio se subdivide en el subportafolio de inversiones y los subportafolios de gestores externos de fondos.
    - **Subportafolio de inversiones:** corresponde a los recursos gestionados directamente por el FLAR.
    - **Subportafolios de gestores externos de fondos:** estos portafolios corresponden a los recursos administrados por terceros en cuentas segregadas a nombre del FLAR. Actualmente, los Gestores Externos de Fondos (GEF) son Goldman Sachs Asset Management y BNP Asset Management.
- **Portafolio de intermediación:** incluye los depósitos a plazo y a la vista de entidades oficiales de países de los miembros y no miembros de la región captados por el FLAR, que invierte en instrumentos de alta calidad a plazos similares, buscando generar un margen positivo para la institución. Apoya la labor institucional del FLAR de mejorar las condiciones de inversión de recursos públicos de la región y soporta los esfuerzos de ampliación de la base de membresía del FLAR.

El siguiente gráfico muestra la composición de los portafolios del FLAR al cierre de 2022:

Gráfico 1  
PORTAFOLIOS DEL FLAR AL CIERRE DE 2022





# INTRODUCCIÓN

---

El escenario económico internacional en 2022 se caracterizó por un crecimiento menor al esperado a comienzos de ese año, resultado del choque negativo de oferta por la guerra en Ucrania y por el persistente aumento de la inflación. Esto motivó un incremento significativo de la tasa de política monetaria de varios bancos centrales, incluyendo la Reserva Federal (Fed) de los Estados Unidos. Dicha situación, sumada a una alta incertidumbre global, llevó a un endurecimiento de las condiciones financieras internacionales y a un ajuste en las valoraciones de los títulos valores.

No obstante, la recuperación económica de América Latina y el Caribe continuó. En la mayor parte de los países, las cifras de actividad económica y del mercado laboral alcanzaron los niveles de prepandemia; sin embargo, al igual que en el resto del mundo, persistieron las presiones al alza en la inflación y la mayoría de los bancos centrales continuaron con el ciclo alcista de tasas de política monetaria. Por su parte, las variables del sector externo estuvieron afectadas por la desaceleración de la demanda global en la última parte del año, el endurecimiento de las condiciones financieras y la elevada incertidumbre. Los indicadores del sector financiero permanecieron estables y el panorama fiscal mejoró para la mayor parte de las economías de la región, aunque de forma heterogénea.

Lo anterior se tradujo, entre otros aspectos, en que la gestión de los portafolios del FLAR fuera retadora. Sin embargo, la institución cerró el año con resultados positivos. En parte, por la gestión activa del portafolio agregado de inversión y los márgenes del portafolio de intermediación y, de otro lado, por los ingresos del portafolio de operaciones de crédito.

El escenario convulso del año objeto de este reporte no fue obstáculo para que el FLAR continuara trabajando por contribuir al bienestar de América Latina y el Caribe, promoviendo su estabilidad macroeconómica y financiera. Para alcanzar este propósito se avanzó significativamente en los dos objetivos estratégicos orientados a lograr que en 2023 el FLAR sea un fondo de reservas más relevante para la región. Del primero, “convertir al FLAR en un acuerdo financiero de mayor alcance regional”, se destaca el ingreso de un nuevo miembro. En el primer trimestre del año, el Banco Central de Chile presentó su solicitud de ingreso al FLAR como banco central asociado. El directorio y la asamblea la aprobaron de forma unánime, con lo cual, ese banco central se convirtió en el noveno miembro del FLAR. Su vinculación contribuyó a robustecer

patrimonialmente a la institución y a fortalecer la red de seguridad financiera de Latinoamérica y el Caribe, al tiempo que señaló a otros países la importancia de hacer parte de un organismo como el FLAR.

Sumado a esto, la institución no sólo respondió en tiempo récord la solicitud de crédito presentada por uno de sus miembros, sino que como se detalla en este informe, el crédito otorgado por el FLAR al Banco Central de Costa Rica favoreció el aumento en el nivel de reservas internacionales netas de ese banco central y, desde su aprobación hasta el cierre del año, se observó un comportamiento favorable del mercado cambiario con la apreciación continua del colón. Esto, es una muestra del impacto que puede tener la asistencia financiera que provee el FLAR a sus miembros cuando lo requieren.

Las iniciativas bajo este objetivo estratégico se extendieron a la generación y difusión de conocimiento, al fortalecimiento del diálogo y la cooperación con otros acuerdos financieros regionales, bancos centrales, distintas organizaciones financieras internacionales y otras entidades oficiales. Con menores restricciones de movilidad que en los dos años anteriores, el FLAR realizó de forma presencial su XVII Conferencia Anual de Estudios Económicos y la XXXVI Conferencia de Bancos Centrales e Instituciones Oficiales. Esta última también contó con sesiones híbridas que permitieron ampliar el público objetivo. Ambos escenarios fueron el punto de encuentro de autoridades económicas y financieras y de destacados académicos, dando lugar a nutridos foros de discusión.

En cuanto al segundo objetivo “generar las capacidades organizacionales necesarias para ser un referente regional”, el FLAR avanzó en varias iniciativas, dentro de las que se destacan el marco de innovación de la institución y la redefinición del modelo de trabajo. En el primer semestre del año se lanzó el marco de innovación del FLAR, con el objetivo de convertirlo en uno de los ejes de la cultura organizacional para acelerar el desarrollo de nuevos productos y servicios centrados en las necesidades de los clientes y renovar la propuesta de valor, eficiencia y competencias de la institución.

Por otra parte, capitalizando los aprendizajes del trabajo remoto en pandemia, en el segundo semestre se inició con una prueba piloto de trabajo híbrido, tomando ventaja de las herramientas tecnológicas y enfocando así el tiempo presencial en el fortalecimiento de la interacción y los vínculos entre los integrantes del equipo.

Al cierre del año, se inició la remodelación de las oficinas del FLAR para que sirvan como una herramienta que potencialice la nueva forma de trabajar con un enfoque innovador.

El presente informe se compone de ocho capítulos. Se inicia con la explicación del contexto económico global y su impacto en la región. Enseguida se exponen los avances en el fortalecimiento de un FLAR con mayor alcance regional.

El capítulo tercero describe los efectos y respuesta del FLAR al entorno financiero y operativo durante 2023. En el capítulo cuarto, se exponen las actividades estratégicas llevadas a cabo en el desarrollo del plan estratégico (las actividades tácticas se describen en el Anexo 1).

El capítulo quinto da cuenta de los resultados financieros de la organización, su gestión de riesgos y su calificación crediticia, y en el capítulo sexto se presentan los estados financieros auditados.

Los dos capítulos finales muestran cómo consultar las estadísticas económicas de los miembros ofrecidas por el FLAR, así como información organizacional de la institución.



# 1



CONTEXTO ECONÓMICO GLOBAL E  
IMPACTO EN AMÉRICA LATINA

En 2022, el crecimiento del producto interno bruto (PIB) mundial (3,4%)<sup>1</sup> fue menor al esperado a comienzos de ese año (4,4%)<sup>2</sup>, lo cual se debió a diversos factores. En febrero, el inicio de la guerra en Ucrania implicó un gran choque negativo de la oferta mundial de petróleo, gas e insumos agrícolas. Esto, sumado a la existencia de presiones de demanda y limitaciones de oferta en varias economías, ocasionó el incremento sorpresivo de los índices de precios al consumidor (IPC), que alcanzaron niveles inéditos en décadas.

La inflación anual al consumidor en 2022 se estima en 7,3%<sup>1</sup> para las economías de los países avanzados y en 9,9%<sup>1</sup> para las economías de los países emergentes y en desarrollo; valores significativamente superiores, comparados con las proyecciones de comienzos del año, que fueron 3,9%<sup>2</sup> y 5,9%<sup>2</sup>, respectivamente. Esta situación motivó un acelerado incremento de la tasa de política monetaria de varios bancos centrales, incluyendo la Reserva Federal (Fed) de los Estados Unidos. Esto, sumado a un entorno de alta incertidumbre, llevó a un endurecimiento de las condiciones financieras internacionales y a un ajuste en las valoraciones de los títulos valores a escala global. Para fines de año, la inflación del IPC total empezó a mostrar señales de descenso.

El PIB creció menos que en 2021 en Estados Unidos, Eurozona y China. Sin embargo, los mercados

laborales tuvieron comportamientos diferenciados en estas regiones. En Estados Unidos y Eurozona, la tasa de desempleo alcanzó niveles previos a la pandemia, mientras que en China aumentó. Esto último se puede explicar porque la principal fuente de desaceleración económica provino de los efectos de la política de "Cero Covid-19" que impactó significativamente el mercado laboral.

En materia de inflación, los Estados Unidos y la Eurozona estuvieron más afectados que China. No obstante, la variación del IPC total empezó a mostrar señales de descenso a finales de año, siendo éstas más fuertes en el caso de los Estados Unidos.

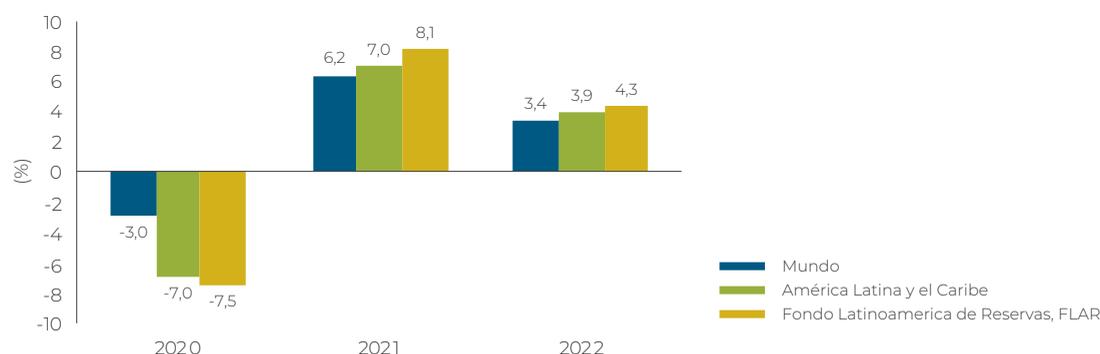
En ese contexto global, el PIB de América Latina y el Caribe continuó con su recuperación y presentó un crecimiento mayor al esperado (3,9%<sup>1</sup> vs. 2,5%<sup>3</sup>). La mayor parte de las economías superaron o alcanzaron el nivel del PIB de 2019. Algo similar aconteció con la tasa de desempleo. Sin embargo, las tasas de crecimiento anual de América Latina y el Caribe y la subregión FLAR (3,9% y 4,3%, respectivamente) estuvieron afectadas por la desaceleración económica de la última parte del año (Gráfico 2). De acuerdo con estimaciones recientes, las economías de los miembros del FLAR con mayor crecimiento fueron Colombia, Venezuela y Uruguay; seguidos por Costa Rica, Bolivia, Ecuador, Perú, Chile y Paraguay.

<sup>1</sup> Perspectivas económicas globales del FMI de enero de 2023.

<sup>2</sup> Perspectivas económicas globales del FMI de enero de 2022.

<sup>3</sup> Perspectivas económicas regionales del FMI de abril de 2022.

Gráfico 2. VARIACIÓN INTERANUAL DEL PIB DEL MUNDO, AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE Y FLAR (Porcentaje)



Fuente: FMI y estimaciones propias con base en información de bancos centrales e institutos nacionales de estadística de la región.

Al igual que en el resto del mundo, el comportamiento de la inflación en la región fue sorpresivo y, en varios países, la variación anual del IPC superó el 10% durante el año. En los últimos meses de 2022, dicha variación del IPC empezó a ceder en algunos países, debido a que las presiones inflacionarias asociadas a los costos de fletes, los problemas en las cadenas de suministro y las cotizaciones de las materias primas, empezaron a disminuir. No obstante, la variación del IPC subyacente o núcleo - que excluye los componentes más volátiles del IPC total (como energía y alimentos) - solo cedió en algunos casos. En ese ambiente inflacionario, los bancos centrales continuaron aumentando las tasas de interés.

A pesar del endurecimiento de las condiciones financieras internacionales, las cifras al tercer trimestre del año muestran que hubo aumentos en el flujo de inversión extranjera directa, tanto a sectores productores de materias primas como a otros sectores. En contraste, los flujos de inversión de cartera se redujeron de forma gradual, posiblemente motivados por el endurecimiento de las condiciones financieras globales.

Los mercados cambiarios experimentaron episodios transitorios de volatilidad asociada con factores globales, pero también con factores idiosincráticos en algunos casos. Las tasas de cambio de Venezuela, Chile, Colombia, Costa Rica, y Paraguay se depreciaron, mientras que las de Uruguay y Perú se apreciaron.

A su vez, las reservas internacionales netas de los bancos centrales de Chile, Bolivia, Uruguay, Venezuela, Perú, Paraguay y Colombia disminuyeron, al tiempo que aumentaron sustancialmente en Costa Rica y, en menor medida, en Ecuador. El

crecimiento de las reservas internacionales netas del Banco Central de Costa Rica se explicó en buena medida por el desembolso del crédito de balanza de pagos del FLAR por USD 1100 millones.

Pese a las mayores tasas de interés locales y al retiro de parte de las medidas extraordinarias implementadas durante la pandemia, los sistemas financieros siguieron presentando niveles apropiados de solvencia, liquidez, calidad de cartera y cobertura.

En el plano fiscal, 2022 fue un año en el cual los resultados continuaron mejorando para la mayor parte de las economías de la región, aunque de forma heterogénea. Estimaciones preliminares del FMI muestran que el promedio de los déficits fiscales como porcentaje del PIB de América Latina pasó del 4,5% en 2021 al 4,1% en 2022, mientras la deuda pública como porcentaje del PIB cerró en el 69,3%, comparada con una del 71,8% al cierre de 2021. En promedio, las cifras de déficit fiscal y de deuda pública para los países miembros del FLAR<sup>4</sup> fueron 3,0% y 53,2% del PIB, respectivamente.

Cuadro 1. VARIACIÓN ANUAL DEL IPC TOTAL DEL MUNDO, ESTADOS UNIDOS, EUROZONA, CHINA Y MIEMBROS DEL FLAR (Porcentaje de in del periodo)

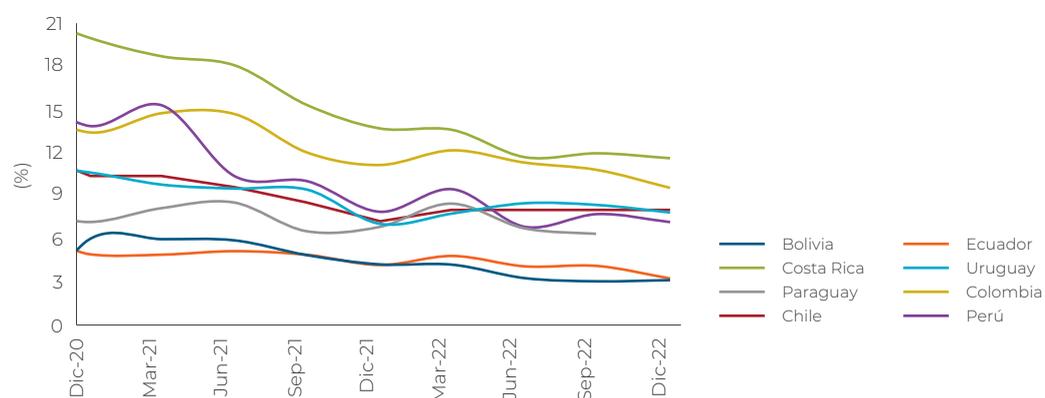
País	2000	2001	2002
Mundo	0,7	4,7	8,8
Estados Unidos	1,4	7,0	6,5
Eurozona	-0,3	5,0	9,2
China	0,2	1,5	1,8
Miembros del FLAR sin Venezuela*	1,6	5,1	10,3
Bolivia	0,7	0,9	3,1
Chile	3,0	7,2	12,8
Colombia	1,6	5,6	13,1
Costa Rica	0,9	3,3	7,9
Ecuador	-0,9	1,9	3,7
Perú	2,0	6,4	8,5
Paraguay	2,2	6,8	8,1
Uruguay	9,4	8,0	8,3

\* La inflación agregada de los miembros del FLAR sin Venezuela se calcula utilizando ponderadores por PIB PPP.

Fuente: estimaciones propias con base en información de los bancos centrales e institutos de estadística de la región.

<sup>4</sup> Estas cifras no incluyen a Venezuela dado que no se cuenta con información oficial reciente de estas variables.

Gráfico 3. TASAS DE DESEMPLEO DE MIEMBROS DEL FLAR\*  
(Porcentaje de la población económicamente activa)



\* No se incluye a Venezuela porque no cuenta con datos oficiales desde 2019. Los datos de la última información disponible de 2022 de Ecuador y Perú corresponden a dic-22. Para el resto de los países corresponde a nov-22.  
Fuente: Institutos de estadística de la región.

Cuadro 2. RESERVAS INTERNACIONALES NETAS DE LOS BANCOS CENTRALES MIEMBROS DEL FLAR (Millones de USD)

País	2000	2001	2002
Bolivia	5.276	4.752	3.796
Chile	39.200	51.330	39.132
Colombia	58.492	58.010	56.700
Costa Rica	7.225	6.918	8.550
Ecuador	7.196	7.898	8.459
Paraguay	9.490	9.947	9.718
Perú	74.707	78.495	71.883
Uruguay	16.217	16.952	15.120
Venezuela	6.367	10.914	9.921

Fuente: estimaciones propias con base en información de los bancos centrales e institutos de estadística de la región.



# 2

MAYOR ALCANCE REGIONAL

El FLAR avanzó en su propósito de ser un acuerdo financiero regional con mayor relevancia regional. Muestra de ello fue el ingreso del Banco Central de Chile como miembro y el fortalecimiento de las relaciones con aliados estratégicos y nuevos clientes.

Lo anterior fue el resultado de los esfuerzos iniciados con el plan estratégico 2018-2023 y la creación de la categoría de banco central asociado como miembro del FLAR en 2021. El Banco Central de Chile presentó su solicitud de ingreso al FLAR en enero de 2022, solicitud que tuvo gran acogida entre los miembros del directorio y de la asamblea de la institución, aprobando unánimemente el ingreso de ese banco central en reuniones extraordinarias celebradas en febrero de 2022. El mes siguiente, el Banco Central de Chile formalizó su ingreso al FLAR con la firma del acuerdo de vinculación respectivo y pagó la totalidad del capital suscrito en la organización internacional por USD 500 millones y USD 58.600.000 correspondiente a las reservas institucionales.

El ingreso del Banco Central de Chile al FLAR contribuye así al fortalecimiento patrimonial de la institución y a la capacidad de asistencia a sus integrantes. Como todos los miembros, el Banco Central de Chile puede solicitar los apoyos financieros que ofrece el FLAR y, como banco central asociado, puede participar con voz y voto en el directorio y asistir a las reuniones de asamblea.

En el proceso de hacer del FLAR un acuerdo financiero de mayor alcance regional que apoye el fortalecimiento de la red de seguridad financiera de Latinoamérica y el Caribe, el ingreso del Banco Central de Chile es un mensaje claro sobre la importancia y el potencial de la institución para la región.



# 3

RESPUESTA DEL FLAR EN UN AÑO  
DE INCERTIDUMBRE

## ENTORNO FINANCIERO

### Mercados e inversiones

La evolución de los mercados financieros en 2022 fue muy compleja para los portafolios de inversión administrados por el FLAR. Sin embargo, la institución logró cerrar el año con resultados positivos. El desempeño del portafolio agregado de inversión (PAI) se vio afectado por el entorno de bajas tasas de interés, acompañado de un incremento de la tasa de intervención de política monetaria por parte de la FED y otros bancos centrales. Lo anterior causó que los activos de renta fija sufrieran una depreciación importante, causando pérdidas en el PAI. No obstante, diferentes factores permitieron mitigar el impacto generado por la depreciación referida, entre los que se destaca el manejo activo del PAI que permitió reducir a la mitad el impacto de las medidas mencionadas sobre los activos que lo componen.

Si bien en el horizonte anual el PAI tuvo resultados negativos, el mandato del directorio para este portafolio es la preservación del capital nominal en un horizonte trienal, objetivo que logró mantenerse durante 2022.

El desempeño negativo del PAI fue compensado con las altas utilidades del portafolio de intermediación -gracias a un mayor nivel de captaciones y a la mejora del margen de intermediación con relación al año anterior, en línea con las más altas

tasas de interés-, y con los ingresos del portafolio de operaciones en el segundo semestre del año, resultado del crédito otorgado al Banco Central de Costa Rica (más detalles en la sección “2.- Operaciones de crédito”).

### Operaciones de crédito

Durante 2022, el FLAR estuvo listo para apoyar a sus países miembros a enfrentar una coyuntura compleja. El directorio del FLAR aprobó y desembolsó una operación de crédito de apoyo a la balanza de pagos al Banco Central de Costa Rica (BCCR). Igualmente, durante la mayor parte del año, estuvo vigente la operación de un crédito de liquidez a la República de Ecuador. Como se refleja en los recuadros adjuntos, estas operaciones contribuyeron a fortalecer la estabilidad macroeconómica y financiera de los dos países.

#### Crédito al Banco Central de Costa Rica fortaleció balanza de pagos

El 11 de agosto de 2022, el FLAR aprobó un crédito de apoyo a la balanza de pagos, solicitado el 24 de julio de ese año<sup>5</sup> por el Banco Central de Costa Rica (BCCR) por USD 1100 millones (equivalente al 18% de sus reservas internacionales netas - RIN). Esta solicitud se presentó en un momento en el

<sup>5</sup> El crédito se desembolsó en un solo monto total, el 19 de agosto de 2022.

cual la economía costarricense experimentaba los efectos de los choques negativos originados desde la pandemia (como la caída de los ingresos por turismo), a los cuales se sumaron nuevos choques derivados de los efectos de la guerra en Ucrania (por ejemplo, mayores precios del petróleo, alimentos y fertilizantes) y de las mayores tasas de interés internacionales.

Con tales factores, hubo fuertes presiones en el mercado cambiario que motivaron la intervención del BCCR, con mayor intensidad en 2022. En el momento de la solicitud, el colón experimentaba una marcada depreciación y el BCCR acumulaba una caída de cerca de un cuarto de sus RIN en los últimos dos años, su saldo era de USD 6146 millones<sup>6</sup>.

En dicho momento, las autoridades habían venido adoptando medidas que apuntaban en la dirección de preservar la estabilidad macroeconómica y financiera. Por un lado, redujeron su déficit fiscal, el cual se ubicaba por debajo del nivel previo a la pandemia. Por otro, el BCCR subió sustancialmente sus tasas de interés de política monetaria, con el fin de contener la inflación, entre otras medidas de orden monetario y cambiario. También se encontraban cumpliendo con las metas del acuerdo de facilidad extendida con el Fondo Monetario Internacional (FMI).

Desde la aprobación del crédito del FLAR y hasta el cierre de 2022, se observó un comportamiento favorable del mercado cambiario y las reservas internacionales netas del BCCR. El crédito del

FLAR generó confianza en la economía y la política macroeconómica implementada. Desde su aprobación, el colón presentó una apreciación continua, al punto que la tasa de cambio cayó 11,8% entre el 11 de agosto y el 31 de diciembre (Gráfico 4).

Este momento lo aprovechó el BCCR para comprar divisas en el mercado cambiario y por esta vía aumentó sus RIN. Del 20 de agosto de 2022<sup>7</sup> hasta fin de año, estas se incrementaron en USD 992 millones (13,1%), cerrando en USD 8.550 millones. Asimismo, el BCCR continuó incrementando su tasa de política monetaria hasta 9%, acumulando un incremento de 825 puntos básicos entre diciembre de 2021 y octubre de 2022. Adicionalmente, la aprobación de la Asamblea Legislativa de la emisión de bonos por USD 5000 millones en los mercados internacionales durante 2023-2025, a finales de noviembre, contribuyó a la formación de las expectativas cambiarias.

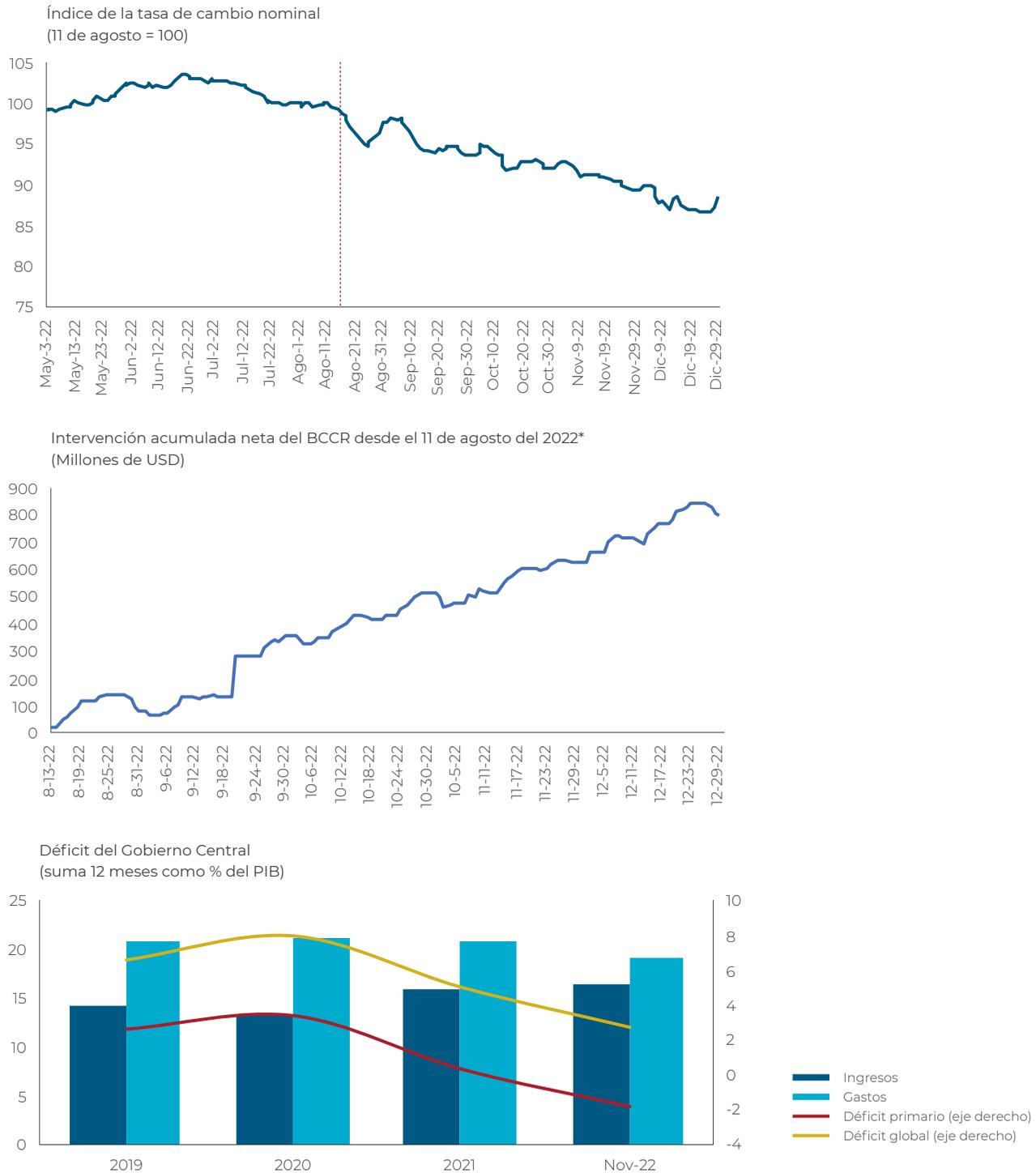
En el plano fiscal, las cifras preliminares, a noviembre de 2022, indican que el déficit del gobierno central como porcentaje del PIB continuó descendiendo (Gráfico 4), en especial, por un aumento del resultado primario.

La mayor confianza en la economía y en las medidas implementadas por las autoridades también se reflejó en el comportamiento del Embigspread, el cual presentó una tendencia descendente y se ubicó marcadamente por debajo del promedio de América Latina en el último trimestre del año (Gráfico 4).

<sup>6</sup> Al 24 de julio de 2022.

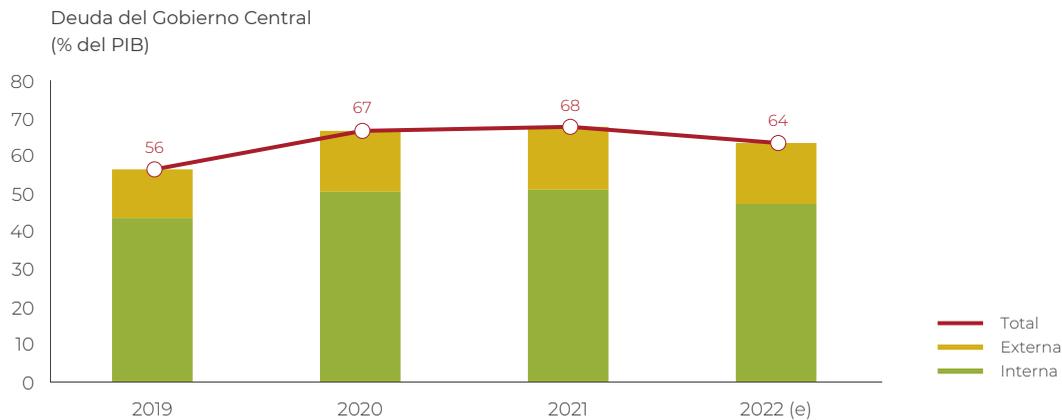
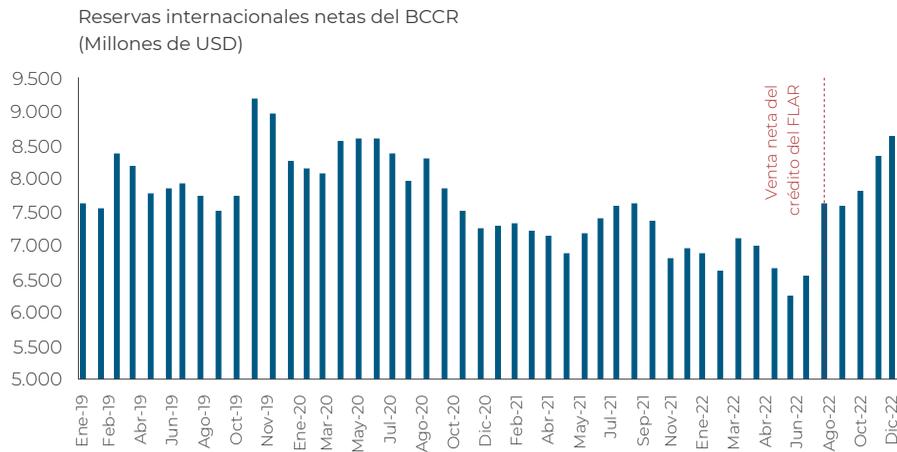
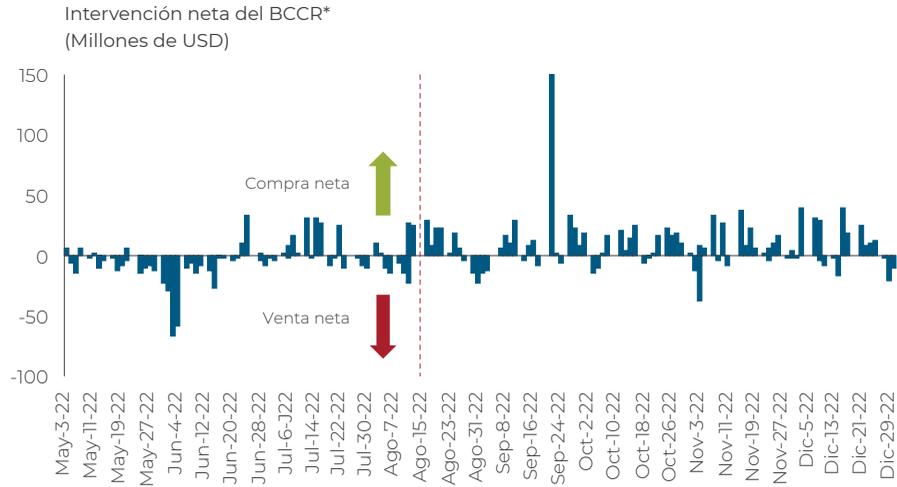
<sup>7</sup> Un día después del desembolso del crédito del FLAR.

Gráfico 4. EVOLUCIÓN RECIENTE DE LAS PRINCIPALES VARIABLES DE COSTA RICA



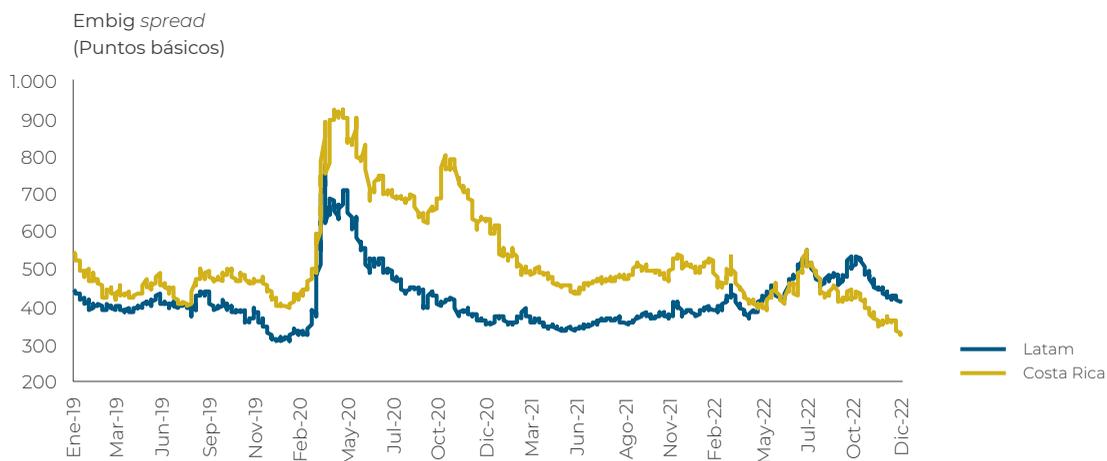
\* Corresponde al neto de compras menos ventas de dólares realizadas por el BCCR por operaciones de estabilización para reducir presiones excesivas sobre la tasa de cambio nominal, operaciones propias y operaciones de estabilización por requerimientos del Sector Público No Bancario.

Gráfico 4. EVOLUCIÓN RECIENTE DE LAS PRINCIPALES VARIABLES DE COSTA RICA



\* Corresponde al neto de compras menos ventas de dólares realizadas por el BCCR por operaciones de estabilización para reducir presiones excesivas sobre la tasa de cambio nominal, operaciones propias y operaciones de estabilización por requerimientos del Sector Público No Bancario.

Gráfico 4. EVOLUCIÓN RECIENTE DE LAS PRINCIPALES VARIABLES DE COSTA RICA



Se estima que la tasa de crecimiento del PIB fue cercana a 4,0% en 2022, con una tasa de desempleo que alcanzó cifras menores a las presentadas antes de la pandemia. La variación anual del índice de precios al consumidor empezó a descender en los últimos meses del año, tras haber alcanzado un nivel máximo de 12,1% en agosto de 2022.

#### Préstamo a Ecuador para enfrentar problemas transitorios de liquidez

El 26 de octubre de 2022, la República del Ecuador pagó el crédito de liquidez del FLAR por USD 308 millones, desembolsado un año atrás. Este crédito contribuyó a resolver problemas transitorios de liquidez en la economía a raíz del atraso en algunos desembolsos externos en 2021<sup>8</sup>. Durante la vigencia de la operación, se regularizó el cronograma de desembolsos externos, al tiempo que se llevaron a cabo las revisiones del acuerdo de servicio ampliado con el FMI hasta diciembre de 2022, fecha en la cual terminó el programa.

En este período, la economía ecuatoriana avanzó en buscar los equilibrios macroeconómicos. En materia fiscal, los balances primario y global del sector público no financiero mejoraron. La deuda pública presentó una reducción y llegó a 69% del producto interno bruto (PIB) en 2022, comparado con un nivel de 76% en 2021. En el frente externo, el balance en la cuenta corriente permaneció superavitario, y fue cerca de 2,6% del PIB a septiembre de 2022, las reservas internacionales netas (RIN) del Banco

<sup>8</sup> Se reprogramaron desembolsos de recursos de organismos internacionales por USD 1050 millones.

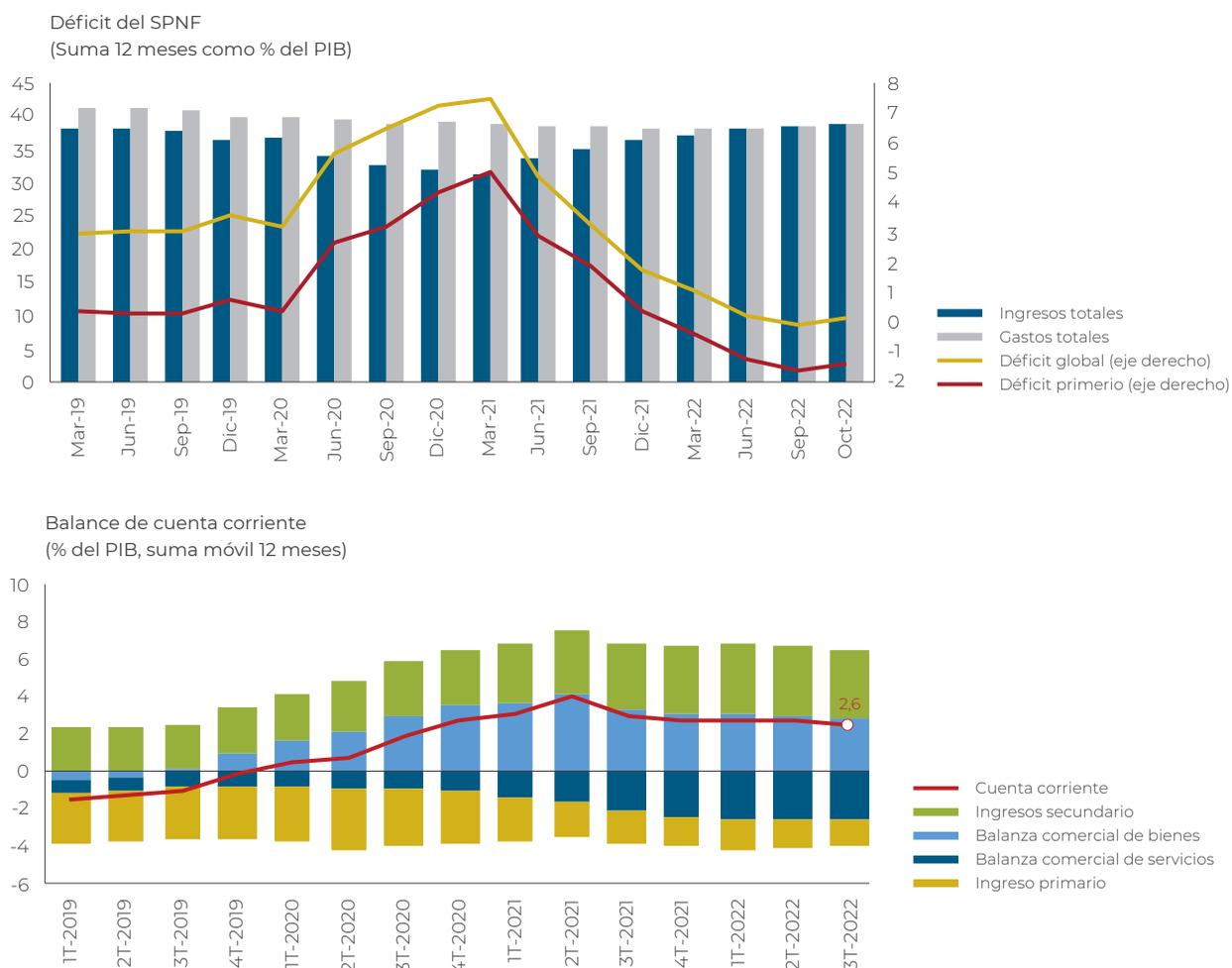
Central del Ecuador (BCE) aumentaron un 7,1% en 2022, ubicándose en niveles históricamente altos.

incluyó una reforma tributaria con impacto estimado de más de medio punto del PIB durante 2022.

Dentro de las reformas económicas implementadas durante el periodo 2021-2022, la Asamblea Nacional aprobó la reforma al Código Orgánico Monetario y Financiero, lo que le otorgó independencia al BCE y sentó las bases para el fortalecimiento de sus RIN. La Asamblea también aprobó la Ley Orgánica para el Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal que

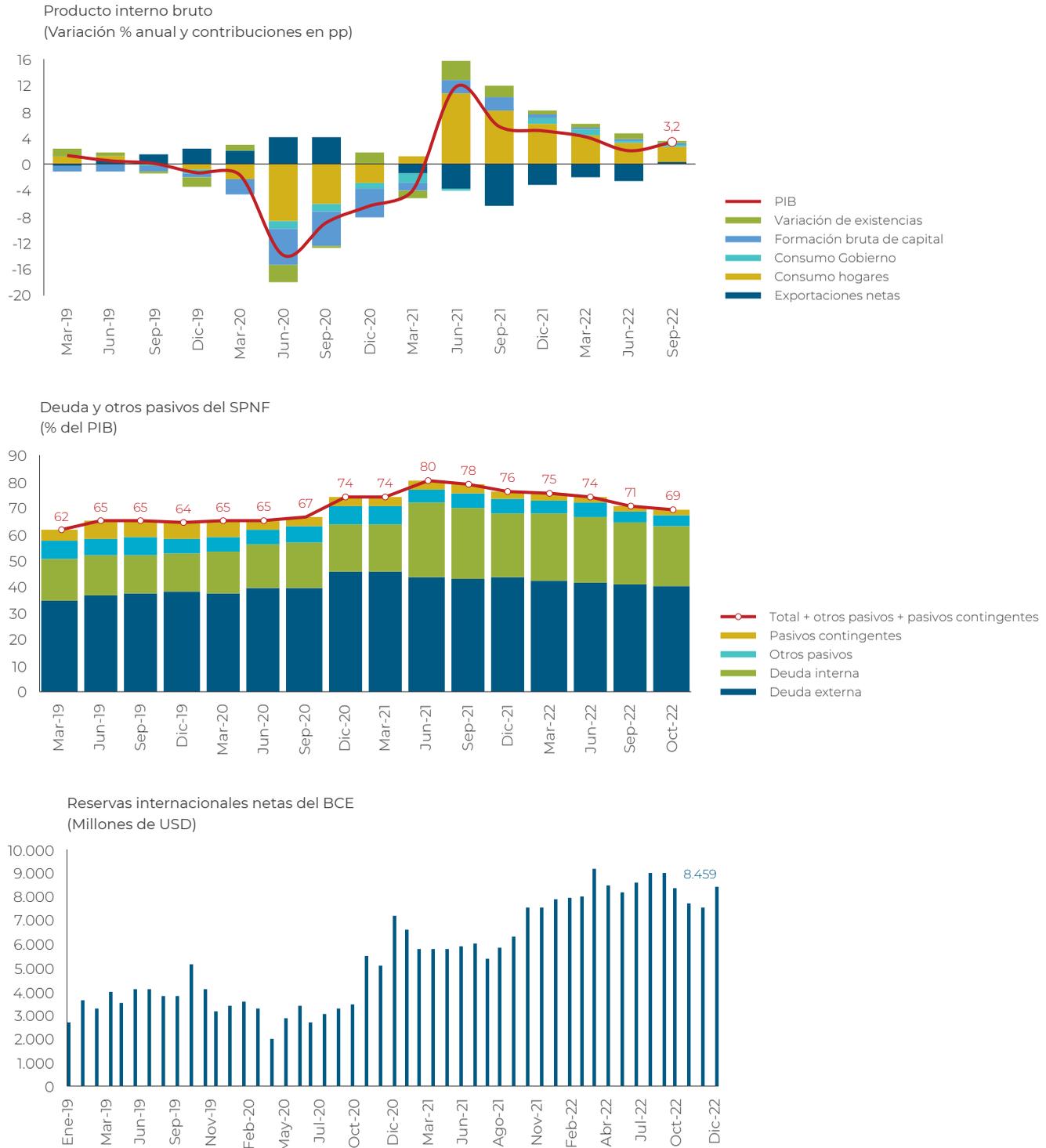
En este contexto, el crecimiento económico en 2022 (4,2%) fue mayor al previsto por las autoridades a inicios de año (3,5%), al tiempo que la tasa de desempleo se ubicó en 3,2% (diciembre de 2022), por debajo de las cifras previas a la pandemia (3,8%, en diciembre de 2019). Al cierre de 2022, la inflación aumentó y se estabilizó en cerca de 4% (Gráfico 5).

Gráfico 5. EVOLUCIÓN RECIENTE DE LAS PRINCIPALES VARIABLES DEL ECUADOR



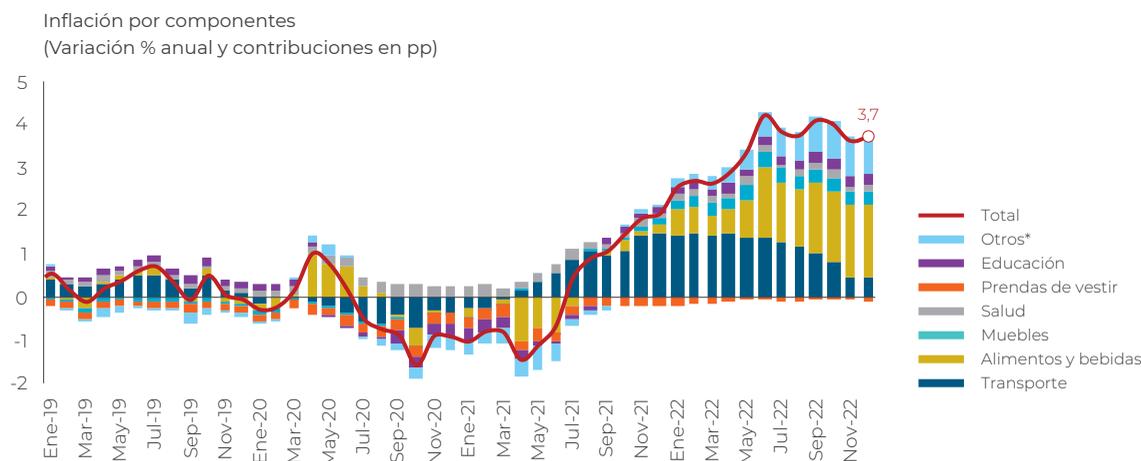
Fuente: Elaboración propia con base en información del BCE y Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador.

Gráfico 5. EVOLUCIÓN RECIENTE DE LAS PRINCIPALES VARIABLES DEL ECUADOR



Fuente: Elaboración propia con base en información del BCE y Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador.

Gráfico 5. EVOLUCIÓN RECIENTE DE LAS PRINCIPALES VARIABLES DEL ECUADOR



Fuente: Elaboración propia con base en información del BCE y Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador.

## ENTORNO OPERATIVO

### El futuro del trabajo en el FLAR

Pasados los dos años más críticos de la pandemia, el FLAR consolidó sus procesos transversales, administrativos y operativos, y desencadenó la estructuración y puesta en funcionamiento de acciones para transformar la manera de trabajar, capitalizando los aprendizajes de los años anteriores, enfocado en continuar avanzando hacia un FLAR renovado, en línea con su plan estratégico.

La institución automatizó actividades en las áreas administrativas, contables y de talento humano, considerando que el futuro del trabajo en el FLAR privilegia la eficiencia derivada de procesos que se lleven a cabo conjuntamente con las bondades que ofrece la tecnología. Esto, estructurado sobre la vigilancia y el fortalecimiento permanente de la seguridad tecnológica (más detalles en el Anexo 1).

El FLAR exploró nuevas tendencias en formas de trabajar, como alternativas innovadoras frente a los modelos y espacios de trabajo tradicionales. Esta exploración reveló la necesidad de ajustar el diseño y el funcionamiento de la sede del FLAR para acoger y fomentar un estilo de trabajo híbrido, más colaborativo y con enfoque innovador. En octubre se inició la remodelación de las oficinas y la terminación de las obras está prevista para el primer trimestre de 2023.

Como el diseño del futuro del trabajo en el FLAR requiere alineación, desarrollo, formación, generación de nuevas capacidades y, en general, una gestión integral y deliberadamente proactiva del talento humano, la institución continuó potenciando a su equipo de colaboradores en diversos frentes, con especial énfasis en el desarrollo de competencias blandas y de liderazgo (más detalles en la sección “2. Generar las capacidades organizacionales necesarias para ser un referente regional”, subsección “V. Modelo de talento humano”).

### Relacionamiento con grupos de interés

Un cambio satisfactorio fue el retorno a actividades presenciales, buscando privilegiar los espacios de intercambio personal para fortalecer las relaciones sin las limitaciones de la virtualidad. La flexibilización inicial y la posterior desaparición de las restricciones de movilidad permitieron que las reuniones del directorio y de la asamblea tuvieran lugar en la sede del FLAR con la asistencia de los miembros respectivos.

En materia de foros, seminarios y conferencias organizados por la institución, el FLAR duplicó sus esfuerzos para garantizar que las conferencias tradicionales de estudios económicos y de bancos centrales e instituciones oficiales se celebraran de manera presencial, encuentros que durante años han sido escenario de fructíferas sesiones de discusión a puerta cerrada y espacios de intercambio entre autoridades económicas y financieras y reputados académicos. Adicionalmente, con la experiencia acumulada en los dos años anteriores en la celebración de seminarios virtuales, también fue posible organizar sesiones híbridas permitiendo ampliar la audiencia en momentos pertinentes. Adicionalmente, se organizaron otras actividades completamente virtuales, ampliando así el alcance de los eventos organizados.

A large, bold white number '4' is centered on a teal background. The background is a vertical gradient from light teal at the top to dark teal at the bottom. The number is positioned on the right side of the page, overlapping a blurred image of a glass sphere on the left.A blurred image of a glass sphere on a green leaf. The sphere is in the foreground, reflecting light and showing a distorted view of the background. The leaf is green and has a prominent vein. The background is out of focus, showing a bright light source and some green foliage.

EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Durante 2022, el equipo de colaboradores del FLAR enfocó sus esfuerzos en materializar los dos ejes de su plan estratégico: convertir al FLAR en un acuerdo financiero de mayor alcance regional, y generar las capacidades organizacionales necesarias para ser un referente regional. La consolidación de esos dos objetivos pretende contribuir para que el FLAR sea un acuerdo financiero regional con mayor relevancia para América Latina y el Caribe

### Estrategia Institucional

 <p><b>Propósito superior</b>                  Contribuir al bienestar de América Latina y el Caribe, promoviendo la estabilidad macroeconómica y financiera de la región</p>	 <p><b>MEGA</b>                  En 2023 seremos un fondo de reservas relevante para América Latina y el Caribe, logrando la vinculación de nuevos miembros de impacto regional</p>
--	--

### Ejes Estratégicos

 <p>Convertir al FLAR en un acuerdo financiero de mayor alcance regional</p>	 <p>Generar las capacidades organizacionales necesarias para ser un referente regional</p>
---	---

### Objetivos Estratégicos

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lograr que más países ingresen al FLAR como miembros, y que más instituciones sean clientes del FLAR.</li> <li>○ Diseñar e implementar mecanismos de vinculación al FLAR más fáciles y de asistencia financiera más atractivos para los países miembros.</li> <li>○ Identificar e implementar mecanismos de cooperación técnica en los que el FLAR agregue valor a los bancos centrales de la región.</li> <li>○ Diseñar e implementar una estrategia de comunicación y compromiso con los grupos de interés del FLAR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desarrollar capacidades y fortalecer una cultura orientada a resultados, eficiencia, transformación digital e innovación.</li> <li>○ Tener un modelo operativo y de gestión efectivo que permita apalancar el cumplimiento de objetivos del FLAR.</li> </ul>
--	---

A continuación, se presentan los principales proyectos e iniciativas que apalancaron la ejecución del plan estratégico de la institución durante el 2022. Estas se presentan organizadas cada una dentro del objetivo estratégico con el que están directamente relacionadas. Algunas de ellas lograron tener impacto en ambos ejes. En el Anexo 1 se presenta otras actividades complementarias que aportaron al desarrollo del FLAR durante el año objeto de este reporte.

### CONVERTIR AL FLAR EN UN ACUERDO FINANCIERO DE MAYOR ALCANCE Y RELEVANCIA REGIONAL

La búsqueda por consolidar un FLAR de mayor alcance regional contó con una serie de iniciativas que permitieron apalancar ese objetivo. A continuación, se presenta una breve reseña de lo realizado en el período objeto de este reporte.

#### Ampliación de la membresía del FLAR

Como se mencionó en el segundo capítulo, en 2022 culminó el proceso de vinculación del Banco Central de Chile como miembro del FLAR. El 2 de marzo se suscribió en las instalaciones de ese banco central el acuerdo de vinculación que formalizó su ingreso. Este acuerdo incorpora los términos y condiciones recomendados por el directorio y aprobados por la asamblea que recogen, además de las disposiciones sobre el funcionamiento de la membresía, los aspectos financieros relativos al aporte de capital y su forma de pago.

En cumplimiento de lo dispuesto en el acuerdo de vinculación, el 28 de marzo de 2022 el Banco Central de Chile pagó la totalidad de su capital suscrito en el FLAR, que asciende a USD 500 mi-

llones, así como USD 58.600.000 correspondientes a las reservas institucionales.

La reunión ordinaria de directorio del 11 de abril de 2022 contó, por primera vez, con la presencia del director en representación del Banco Central de Chile, con derecho a voto.

#### Generación y difusión de conocimiento

Durante 2022 se adelantaron diferentes actividades enfocadas en la producción de contenido técnico y en agregar valor a los bancos centrales de la región para el diálogo económico regional y global. Estas se describen a continuación:

- Se publicó un documento de trabajo sobre el aumento del endeudamiento externo de las compañías no financieras en América Latina, elaborado por Philip Turner, profesor de la Universidad de Basilea y exdirector adjunto del departamento monetario y financiero del Banco de Pagos Internacionales (BIS) y Iader Giraldo, investigador económico principal del FLAR.
- Se elaboró y publicó el documento de trabajo *"Banks' Leverage in Foreign Exchange Derivatives in Times of Crises: A Tale of Two Countries"*, redactado por Carlos Giraldo, director de estudios económicos, Iader Giraldo, investigador económico principal, José Gómez, profesor de Lehman College de The City University of New York, y Jorge Mario Uribe, profesor de la Universidad Abierta de Cataluña.
- Se preparó el documento de discusión *"Role of RFAs on climate issues"* conjuntamente con el European Stability Mechanism (ESM),

- el ASEAN+3 Macroeconomic Research Office y otros acuerdos financieros regionales.
- Se finalizó la investigación sobre “*Caracterización de la Inversión Extranjera Directa en Colombia (IED): actividades económicas distintas a minas y petróleo*”, entre los funcionarios del Banco de la República Enrique Montes, Adrián Martínez-Osorio, y Juan Camilo Santos-Peña y Iader Giraldo, investigador económico principal del FLAR.
  - Se publicaron entradas en “*FLARblog*”, con base en material proveniente de *webinars* y conferencias organizadas por el FLAR, así como de los resultados de investigaciones y análisis, sobre los siguientes temas: flujos de capitales en América Latina, políticas macroprudenciales en economías emergentes, monedas digitales de bancos centrales, entre otros.
  - Se realizó el primer concurso de ensayos para estudiantes de pregrado de economía y carreras afines de América Latina y el Caribe, “*Descifrando la región con el Sistema de Información Económica - SIE*”. En esta primera versión participaron estudiantes de universidades de Chile, Colombia, Ecuador, México, Nicaragua y Venezuela. También se lanzó la segunda versión del concurso con el tema central de “*Inflación en América Latina 2020-2022: causas y dinámica comparativa*”.
  - Se crearon los seminarios técnicos con bancos centrales, ministerios de hacienda o de finanzas y acuerdos financieros regionales. A la fecha se han celebrado dos seminarios: uno con el Banco de la República y otro con el Fondo Euroasiático para la Estabilización y el Desarrollo (EFSF). Se organizó el seminario “*Inversiones bajo criterios ASG para bancos centrales y entidades oficiales*” en el que se exploraron retos en la implementación de criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) en las inversiones de reservas. El evento se celebró de forma virtual los días 28, 29 y 30 de septiembre y asistieron 18 entidades de 11 países de la región.
- Además, se promovieron espacios de discusión económica y financiera, como los Diálogos FLAR. A continuación, se presenta una breve reseña de estos eventos, en orden cronológico:
- Resiliencia del sistema financiero de América Latina durante la pandemia<sup>9</sup>. Se celebró el 2 de mayo, con la participación de los jefes de estabilidad financiera de los bancos centrales de Chile (Rodrigo Alfaro), Colombia (Daniel Osorio), México (Jorge Luis García) y Perú (Paul Castillo). Fue organizado conjuntamente con el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), moderado por Adriana Arreaza, directora de estudios macroeconómicos de CAF, y Carlos Giraldo, director de estudios económicos del FLAR.
  - La deuda en dólares de las empresas en América Latina: señales de alerta<sup>10</sup>. Tuvo lugar el 6 de junio, fue presentado por Philip Turner, profesor de

<sup>9</sup> Más información en el siguiente enlace: <https://dialogos.flar.com/resiliencia-del-sistema-financiero-de-america-latina-durante-la-pandemia/>

<sup>10</sup> Más información en el siguiente enlace: <https://dialogos.flar.com/senales-de-alerta/>

la Universidad de Basilea y exdirector adjunto del departamento monetario y financiero del Banco de Pagos Internacionales (BIS) y Iader Giraldo, investigador económico principal del FLAR, y comentado por Martín Tobal (director de análisis de riesgo del Banco de México). El evento fue moderado por Fidel Jaramillo, secretario general del FLAR. El diálogo se basó en el documento de trabajo del FLAR *“The dollar debt of companies in Latin America: Warning signs”*.

- Flujos de capitales hacia América Latina en el entorno económico global actual<sup>11</sup>. Se llevó a cabo el 2 de noviembre e incluyó presentaciones de Pablo Guidotti, profesor plenario de la Universidad Torcuato di Tella; Martín Castellano, jefe de investigación Latam del Instituto de Finanzas Internacionales; y María Paola Figueroa, jefe de investigación de frontera Latam del Instituto de Finanzas Internacionales. Fue organizado conjuntamente con el Banco de España y moderado por María Amado, economista investigadora del Banco de España y Iader Giraldo, investigador económico principal del FLAR.

Por otra parte, gracias a la flexibilidad y diversidad en los formatos disponibles para la coordinación y realización de foros y eventos (presenciales, virtuales e híbridos), funcionarios del FLAR interactuaron en diferentes espacios que contaron con la participación de autoridades económicas, representantes de organismos internacionales, técnicos, académicos y expertos.

Entre los eventos en los que participaron los funcionarios del FLAR se destacan los siguientes:

- VI seminario conjunto de investigación de los AFR<sup>12</sup>. Organizado por ASEAN+3 Macroeconomic Research Office (Oficina de Investigación Macroeconómica de ASEAN+3) (AMRO), el Mecanismo de Estabilidad Europeo (ESM), FLAR y la presidencia del Grupo de los Veinte (G20), a cargo de Indonesia; su tema central fue *“International Capital Flows and Spillovers”*.
- XVII Conferencia Anual de Estudios Económicos - Política monetaria y reglas fiscales post-Covid<sup>13</sup>. El evento se celebró el 12 de agosto en Cartagena de Indias, Colombia, y contó con la participación presencial de los miembros del directorio del FLAR y de varias autoridades económicas de la región. La conferencia fue copatrocinada por el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF).

Contó con la participación de Ricardo Caballero (Massachusetts Institute of Technology, MIT), Willem Buiter, profesor adjunto de asuntos internacionales y públicos (Universidad de Columbia), Elías Albagli (Banco Central de Chile), Franz Hamann (Banco de la República), Gabriel Cuadra (Banco de México) y Adrián Armas (Banco Central de Reserva del Perú), Mónica Mora (Instituto de Investigación Económica Aplicada de Brasil), María Caridad Ortiz (Grupo FARO), Javier Pérez (Banco de España), Klaus Schmidt-Hebbel (Universidad del Desarrollo de Chile) y Alberto Barrex (BID).

<sup>11</sup> Más información en el siguiente enlace: <https://www.amro-asia.org/6th-joint-regional-financing-arrangements-research-seminar/>

<sup>12</sup> Más información en el siguiente enlace: <http://flar.com/conferencia-de-estudios-economicos-2022/>

<sup>13</sup> Más información en el siguiente enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=XLD5viPJy-U>

- XXXVI Conferencia de Bancos Centrales e Instituciones Oficiales: “Resiliencia 2.0 - Hacia una Gestión de Reservas Antifrágil”. Giró en torno al concepto de la “antifragilidad”, o lo que se ha denominado “resiliencia 2.0.”.

Este fue el primer evento híbrido de la institución, con tres componentes: uno exclusivamente remoto, uno híbrido y otro presencial, dirigidos a distintos grupos de interés.

**a. El componente remoto constó de tres sesiones:**

- Perspectivas de inversión globales<sup>14</sup>. Presentación de Jan Hatzius, economista jefe en Goldman Sachs.
- Inversión climática en renta fija y asignación de activos con cripto<sup>15</sup>. Presentación de Andrew Ang, líder de factores, sostenibilidad y soluciones de Blackrock Systematic.
- Stablecoins and CBDCs<sup>16</sup>. Tamara Ferreira, directora ejecutiva en Digital Euro Association.

**b. El componente híbrido<sup>17</sup> se dividió en dos segmentos: “El estado del planeta” y “El futuro es ahora”:**

- El estado del planeta

Panel: ¿Y si el mundo no se acaba? Presentación de Marko Papic, socio y estratega jefe

de Clocktower Group, autor de “Geopolitical Alpha: An Investment Framework for Predicting the Future”.

Panel: Un mundo, muchos sistemas. Presentación de Sir Adam Thomson, exembajador del Reino Unido ante la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) y la Organización de las Naciones Unidas (ONU); Evans Revere, exsubsecretario adjunto del Secretario de Estado del Gobierno de EE. UU.; Louise Tumchewics, investigadora principal del CHACR; Pramit Pal Chaudhuri, asesor independiente del Gobierno de la India en seguridad nacional.

- El futuro es ahora

Este segmento contó con tres exposiciones:

- Emisión de Bonos Digitales en Blockchain, presentada por Éric Lamarco, director general adjunto de European Investment Bank; Electronificación y Evolución en los Mercados, presentada por Iseult Conlin, líder de crédito institucional de Tradeweb, EE. UU.; y Mercados de Capital Digitales, presentada por Charlie Berman, cofundador y CEO de Agora.
- Cómo la IA está potenciando el futuro de los servicios financieros, presentación de Sameena Shah y Peng Cheng, director

<sup>14</sup> Más información en el siguiente enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=XLD5viPJy-U>

<sup>15</sup> Más información en el siguiente enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=xJ7VKhcNE9c>

<sup>16</sup> Más información en el siguiente enlace: [https://www.youtube.com/watch?v=OsqRxK\\_S9nE](https://www.youtube.com/watch?v=OsqRxK_S9nE)

<sup>17</sup> Más información en el siguiente enlace: <https://www.youtube.com/live/q8zg9wRBYDM>

gerente de AI Research y Líder de Machine Learning Strategies en J.P. Morgan, respectivamente.

- Invertir en Diversidad y el Futuro del Trabajo, presentación con James Reynolds, fundador y CEO de Loop Capital y Stela Lupushor, chief-reframery autora del libro “Humans At Work”.

**c. El componente presencial, dirigido a representantes de instituciones oficiales, tuvo tres sesiones:**

- Finanzas Sostenibles: ¿Cuántos tonos de verde? Contó con la participación de Rafael del Villar, asesor principal del gobernador del Banco de México; Helena Viñes, consejera en la Comisión Nacional del Mercado de Valores de España; Evertjan Veenendaal, administrador de portafolio senior en el BIS; e Ignacio Echevarría, líder de finanzas mayoristas y operación de capital de BBVA. Moderador: Éric Lamarcq, director general adjunto del EIB.
- Transformación Digital, Banca Central y el Futuro del Sistema Monetario en Latinoamérica y el Mundo. Contó con la participación de Alberto Naudon, asesor del Banco Central de Chile; Gabriela Andrade, asesora del director ejecutivo del BID; José Manuel Marqués, jefe de la división de innovación financiera del Banco de España. Moderador: Fidel Jaramillo, secretario general del FLAR.
- La sesión de cierre contó con la participación de Darren Stipe, jefe de fondeo del AIIB; Joaquín Tapia, director de operaciones

internacionales del Banco de México; Juan Carlos Quintero, gestor financiero senior del Banco Mundial; y Andrés Cabrales, director del departamento de reservas internacionales del Banco de la República.

- CXII Reunión de Gobernadores de Bancos Centrales Miembros del Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA).
- 92ª Asamblea General del Banco de Pagos Internacionales (BIS).
- XV Jornada Monetaria “Riesgos globales en un contexto de incertidumbre y volatilidad financiera”, del Banco Central de Bolivia.
- 14 Conferencia Anual del Banco Central de Reserva del Perú, Comité Reinventando Bretton Woods (RBWC) y Banco Interamericano de Desarrollo (BID), “Conference for the Centenary of the Central Reserve Bank of Peru 1922-2022”.
- Reunión anual del FMI y el Banco Mundial del 10 al 16 de octubre en Washington D.C.
- “Informe de Economía Latinoamericana” organizado por el Banco de España.
- “Seminario Internacional de Banca Central” organizado por el Banco de España.
- “Data Talk” organizado por el Instituto de Finanzas Internacionales.
- 16 Conferencia anual del International Operational Risk Working Group (IORWG).

## Fortalecimiento del diálogo y la cooperación internacional

Se siguieron consolidando las relaciones con bancos centrales miembros y no miembros de la región, el Banco de España, el FMI, otros AFR (especialmente ESM y AMRO), y otros organismos multilaterales y nacionales. Al mismo tiempo se iniciaron colaboraciones con otras entidades como el *National Bureau of Economic Research* (NBER). Se destacan las siguientes actividades:

### ► Acuerdos Financieros Regionales

- Organización, preparación y realización -junto con AMRO y ESM- del séptimo diálogo de alto nivel entre los AFR y el FMI, el 12 de octubre. Este evento contó con la presencia de la directora gerente del FMI, el copresidente francés del Grupo de Trabajo de Arquitectura Financiera Internacional del G20, presidentes y directores de AMRO, ESM, el Fondo Monetario Árabe, el Fondo Euroasiático para la Estabilización y el Desarrollo, el Acuerdo Contingente de Reservas de los BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica) y el FLAR<sup>18</sup>.
- Organización, preparación y realización -junto con AMRO, ESM y la Presidencia del G20 a cargo de Indonesia- del sexto seminario de investigación conjunta de los AFR, el 18 de mayo<sup>19</sup>.
- Organización -junto con los otros AFR- del seminario conjunto de los AFR y el FMI sobre el cambio climático y el papel de los fondos financieros, el 28 de junio. En esta reunión se intercambiaron ideas sobre cómo pueden cooperar las diferentes capas de la Red Global de Seguridad Financiera (RGSF) para fortalecer la resiliencia financiera de manera sostenible.
- Diálogo de alto nivel de los AFR, el 18 y 19 de marzo en Abu Dabi, Emiratos Árabes Unidos.
- Renovación del memorando de entendimiento con la oficina de investigación macroeconómica de la Asean+3, en el mes de octubre.

### ► Bancos centrales

- En el segundo semestre, el equipo técnico del FLAR<sup>20</sup> sostuvo reuniones bilaterales con varios bancos centrales y ministerios de finanzas o de hacienda de los miembros del FLAR para exponer la situación económica y las perspectivas a corto plazo de América Latina. En total, se celebraron 13 reuniones.
- Realización de una conferencia conjunta entre el National Bureau of Economic Research (NBER), el FLAR y el Banco de la República titulada “*Emerging and frontier markets: ca-*

<sup>18</sup> Más información en el siguiente enlace: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2022/10/12/pr22347-joint-imf-rfas-press-release-on-the-7th-high-level-rfa-dialogue#:~:text=to%20Copy%20Link%20Joint%20IMF%20DRFAs%20Press%20Release%20on,7th%20High%20level%20RFA%20Dialogue&text=Washington%2C%20DC%3A%20The%20seventh%20High,global%20outlook%20and%20slowing%20growth>.

<sup>19</sup> Más información en el siguiente enlace: <https://www.amro-asia.org/6th-joint-regional-financing-arrangements-research-seminar/>

<sup>20</sup> Dirección de estudios económicos.

*pital flows, resiliency risks, and growth*” el 9 y 10 de mayo en Cartagena de Indias, Colombia.

- Organización e implementación de una capacitación virtual al Banco Central de Bolivia en febrero del 2022, cuyo tema central fue la administración de riesgos operacionales y seguridad de la información.
- Coordinación de transferencia de conocimiento con el Banco de la República en julio de 2022. Esa institución compartió su gestión de riesgos no financieros con el Banco Central de Bolivia y el FLAR.
- Participación en el “*Encuentro sobre Sostenibilidad y Gestión de Reservas*” organizado por el Banco de España, en la sesión Implementación de criterios ISR en los Portafolios de Reservas: la visión de FLAR.

#### ➤ Otras entidades

- Diálogo e intercambio de conocimientos y experiencias con el FMI, concretamente con las misiones técnicas de los países de los miembros, donde se analizaron los principales elementos macroeconómicos y financieros actuales y las perspectivas a mediano plazo, entre otros temas. Además, se sostuvieron diálogos con el departamento de estrategia, política y revisión sobre la nueva emisión de Derechos Especiales de Giro (DEG).
- Intercambio de conocimientos y experiencias entre las áreas de estudios económicos, financiera, riesgos, operaciones y servicios corporativos de FLAR y CAF.

- Participación como expositores en el *Workshop on Risk Budgeting in Active Portfolio Management* organizado por el programa RAMP del Banco Mundial.

- El FLAR participó en los grupos de trabajo de ciberseguridad y de madurez del modelo de gestión de riesgos del International Operational Risk Working Group (IORWG).

#### Gestión de las comunicaciones

En 2022 la institución se enfocó en el reconocimiento del FLAR como una institución presente, relevante y clave para la región por parte de sus grupos de interés (economistas expertos en banca central, política monetaria y sistemas de apoyo regionales). Se logró que los contenidos publicados suscitara mayor interés, promoviendo discusiones sobre temáticas relevantes, interesantes y oportunas para el desarrollo de la región.

Los niveles de consulta de los canales digitales del FLAR se incrementaron y las calificaciones sobre el contenido de los eventos organizados por la institución mostraron alineación entre la oferta de valor institucional y la expectativa de la audiencia. La estrategia de comunicación digital tuvo resultados que se pueden evidenciar en las siguientes actividades realizadas:

- Se relanzó la página web oficial de la institución <https://www.flar.com>, incorporando mejoras en diseño, estructuración del contenido y disponibilidad de la información, todo pensado en términos de experiencia de usuario. Durante el año se disminuyó el porcentaje de rebote y aumentó el tiempo de duración de cada sesión.

- Como parte del desarrollo de la estrategia de comunicación digital, se creó una matriz de contenidos de comunicación que permitió adelantar un proceso continuo de planeación para difundirlos a través de los distintos canales digitales del FLAR. Esto permitió aumentar el número de seguidores en redes sociales.
- Se lograron 131 publicaciones en medios de comunicación tradicionales, sobre temas de relevancia para la banca central y las instituciones multilaterales.
- Se continuó fortaleciendo la práctica de comunicación interna, emitiendo más de 200 comunicaciones de interés para los funcionarios de la institución.
- Se hizo un estudio de tendencias globales sobre prácticas digitales de comunicación de bancos centrales e instituciones oficiales similares al FLAR para definir temas de interés y para la promoción de los eventos de la institución. Lo anterior permitió hacer una evaluación comparativa de canales digitales utilizados por referentes y definir su pertinencia, así como identificar los temas que hacen parte de las agendas de los bancos centrales de la región.
- Se incorporó un plan de vocería a la estrategia de comunicación. Se seleccionó una parrilla de contenidos teniendo en cuenta las competencias de cada vocero, el tipo de audiencia y los temas en los que podía hacer aportes a la estrategia digital.

## GENERAR LAS CAPACIDADES ORGANIZACIONALES NECESARIAS PARA SER UN REFERENTE REGIONAL

A continuación, se presentan las iniciativas y proyectos de base para el crecimiento del FLAR como un acuerdo financiero renovado, más relevante, y con las capacidades requeridas para soportar e impulsar el crecimiento de una institución de mayor alcance regional.

### Redefinición del modelo de trabajo postpandemia

Como se indicó en el capítulo tercero, sección “B. Impacto Operativo”, subsección “1. El futuro del trabajo en el FLAR”, en el último trimestre del año se inició el proyecto de remodelación de las oficinas del FLAR que impactó un 75% del área total de las oficinas y tuvo una duración de 4 meses. Con él se buscó transformar y renovar los puestos de trabajo, con mayor acceso a iluminación natural, implementando espacios abiertos y colaborativos, así como áreas para reuniones de diversos tamaños, todo con un diseño sencillo y que privilegia la funcionalidad.

Mientras se adelantaron las adecuaciones de las oficinas los funcionarios retornaron a la modalidad de trabajo 100% remoto, lo cual está previsto hasta finales del primer trimestre de 2023 cuando se retomará el modelo híbrido que demostró viabilidad operativa, bondades para la atracción de talento fuera de la sede del FLAR y agilidad y flexibilidad para adelantar proyectos, reuniones y eventos en la entidad.

## Sistema de administración del riesgo operativo

Se culminó el proceso de actualización de las matrices de riesgos y de controles programados para el año. También se continuó con la implementación del software de riesgo operativo, con el cual se busca fortalecer el monitoreo y control de riesgos no financieros, controles y eventos operativos, entre otros.

## Continuidad del negocio

La gestión de continuidad del negocio permite que el FLAR se prepare para enfrentar contingencias y cuente con estrategias que den continuidad a las actividades más críticas, entendidas como aquellas que, si dejaran de realizarse, causarían impactos negativos tanto a nivel económico como reputacional y legal.

Se hizo un trabajo interdisciplinario en conjunto con las diferentes áreas del FLAR que ejecutan procesos críticos, con el objetivo de estructurar la documentación que describe en detalle la forma en que debe actuar cada área en caso de alguna contingencia. Asimismo, se hicieron pruebas de contingencia enfocadas en procesos críticos liderados por la gerencia de tecnología.

## Fortalecimiento del control interno

Se incorporó a un especialista de control interno bajo la dirección de riesgos y se adelantaron diferentes actividades para asegurar un adecuado Sistema de Control Interno.

El auditor interno (KPMG Advisory Tax & Legal S.A.S. (KPMG)), ejecutó su plan anual sin ningún inconveniente. Se auditaron los procesos de verificación de desempeño financiero, gestión de crédito a miembros, gestión de proyectos institucionales, gestión de riesgo operativo, gestión de prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo, y administración de la Cuenta *Call*. Adicionalmente se hizo el diagnóstico de ciberseguridad, sistema de control interno, y gestión de riesgo empresarial. En estas evaluaciones no se identificaron hallazgos, solo oportunidades de mejora para las cuales la administración definió planes de acción.

La firma Deloitte & Touche Ltda. (Deloitte) fue seleccionada para prestar los servicios de auditoría externa para un período de 3 años a partir de 2022. Esta contratación se hizo en línea con las políticas del FLAR.

Deloitte hizo la auditoría de los estados financieros sin ningún inconveniente y no identificó hallazgos u oportunidades de mejora. A la fecha, no hay planes de acción de auditoría externa de años anteriores pendientes de implementar.

Como parte de la labor preventiva de control interno, se apoyó la revisión de diferentes lineamientos del FLAR para garantizar que se ajusten a las mejores prácticas según su materia, optimizando así los procesos institucionales. Se dio orientación o acompañamiento a consultas o actividades para evaluar y mejorar los procesos de la organización y para prevenir riesgos. También se hizo seguimiento a todo el proceso de las auditorías, asegurando la calidad del servicio y el cumplimiento de los plazos

previstos, identificando y comunicando las oportunidades de mejora a los auditores.

### Modelo de talento humano

Con el propósito de seguir fortaleciendo las capacidades organizacionales, y derivado del diagnóstico de competencias de 2021, durante 2022 se ampliaron los esfuerzos para fortalecer las habilidades técnicas y blandas de los funcionarios, logrando un 98% de cobertura del plan de capacitación y desarrollo. El plan de formación de 2022 incluyó el inicio del programa de formación en portugués como tercera lengua, con el propósito de dotar al talento humano con las herramientas necesarias para un FLAR de mayor alcance regional.

Dando continuidad a la gestión de talento humano, se inició la actualización del modelo de liderazgo que se espera concluir en el primer trimestre de 2023, junto con el diagnóstico de habilidades de liderazgo de 25 funcionarios con equipos de trabajo a su cargo. Lo anterior para seguir fortaleciendo las capacidades de los líderes y el desarrollo de los equipos para el logro de los objetivos institucionales.

Al final del año se inició el diseño del modelo de gestión de desempeño.

Tanto el modelo de liderazgo como el modelo de gestión del desempeño se están adelantando con el apoyo y acompañamiento de una firma consultora experta.

### Clima organizacional

Al cierre del año se hizo una nueva medición del clima organizacional que permitió comparar los

resultados obtenidos en 2022 con aquellos alcanzados en 2017, momento previo al lanzamiento del plan estratégico 2018-2023. De esta forma fue posible conocer el grado de satisfacción de los colaboradores en relación con la experiencia que viven en la institución, siendo la medición del clima organizacional una herramienta valiosa para identificar los aspectos favorables, así como las oportunidades de mejora que puedan presentarse. Los resultados de la medición arrojaron un índice global de clima de 89 sobre 100, comparado con un índice de 71 obtenido en 2017. Se destacan en estos 18 puntos de mejoría los resultados positivos en variables como dirección estratégica, gestión del talento, liderazgo organizacional, satisfacción, aprendizaje y desarrollo. De otra parte, aunque en menor grado en relación con 2017, aún se identifican oportunidades de mejora en lo referente a la estrategia de compensación y beneficios, reconocimiento y retroalimentación.

### Lanzamiento del marco de Innovación

Se lanzó el marco de innovación en el FLAR con el fin de promover una cultura transversal de innovación en la institución, acelerar el desarrollo de nuevos productos y servicios centrados en las necesidades de los clientes, renovar la propuesta de valor, eficiencia y competencias del FLAR, y fortalecer su relevancia en la región.

Se creó la figura de coordinador de iniciativas de innovación -inicialmente temporal y luego ratificado formalmente como oficial de innovación- con el propósito de articular los esfuerzos de las diferentes áreas de la institución en este tema y alinearlos con el cumplimiento de los objetivos estratégicos del FLAR.

Este marco se lanzó formalmente en abril, en un evento que contó con la participación de toda la organización. Se socializaron y priorizaron las iniciativas identificadas desde 2021, y se reestructuraron y clasificaron en 3 ejes temáticos como se describe en el *Cuadro 3: Iniciativas de innovación*.

**Cuadro 3. INICIATIVAS DE INNOVACIÓN**

Eje temático	Iniciativas
Futuro del trabajo	Reinventando el trabajo
	Comunidad innovadora
Plataforma de conocimiento	Green & Tech
	Fortalecimiento de redes de cooperación
Transformación digital y monetaria	Foro de innovación

Posteriormente se conformaron equipos de trabajo interdisciplinarios para el desarrollo articulado de las propuestas, con la participación de la mayoría de los funcionarios de la institución. En cada una de las áreas se han desarrollado planes de trabajo con objetivos y desafíos específicos para ser implementados durante 2023.

### Optimización de procesos y políticas

Se formalizó la optimización a partir de procesos a ejecutar de manera continua y no como un proyecto con un alcance o con entregables específicos. La gestión adelantada generó avances en la documentación de un 96% del mapa de procesos identificados y un avance de un 90% en la aplicación de buenas prácticas de revisión y validación en la gestión de procesos, con una periodicidad de 2 años. También se iniciaron actividades para la identificación y formulación de indicadores de gestión como herramientas para el desarrollo de una cultura de mejoramiento continuo.

Además, se continuó con la revisión, actualización y simplificación de los documentos que componen el marco normativo de la institución. En este sentido se revisaron y actualizaron las políticas de presupuesto y compras, riesgos no financieros, gestión y planeación estratégica, contables, comunicaciones y recursos administrativos. Asimismo, se revisaron y actualizaron 7 manuales y 52 instructivos de impacto en procesos como gestión de portafolios, verificación del desempeño financiero y gestión del Sistema General de Seguridad de la Información (SGSI), entre otros.

## Programa de gestión de la información

Con el propósito de continuar fortaleciendo las acciones que permitan la definición e implementación del programa de gestión de información de la organización y asegurar la protección del patrimonio documental de la entidad, durante 2022 se trabajó en las siguientes iniciativas:

- Se inició el proceso de recopilación y análisis de la información relacionada con la gestión documental, procesos e instrumentos usados actualmente para el diseño de procesos de gestión de la información del FLAR. También se diseñó el programa de gestión de la información y el modelo electrónico con lineamientos, proyectos, y responsables que le permitan a la organización implementar una gestión de la información adecuada y acorde con sus necesidades.
- Se terminaron los procesos de búsqueda de información, reconstrucción física y electrónica, ordenamiento y depuración de los documentos institucionales correspondientes a las reuniones del Directorio y de la Asamblea, estados financieros y memorias anuales desde la constitución de la institución.
- Se hizo el diagnóstico de funcionalidades, utilización y estructura documental del gestor de información digital Onbase. Asimismo, se actualizaron y confirmaron las codificaciones y los contenidos del archivo físico custodiado por el proveedor actual.
- Se completó la indexación en el gestor documental de la totalidad de los contratos de proveedores vigentes y de los documentos anexos y se definió la estructura documental de historias laborales.



# 5

RESULTADOS FINANCIEROS, GESTIÓN DE  
RIESGO Y CALIFICACIÓN CREDITICIA

## RESULTADOS FINANCIEROS

Como se explicó en la sección “A. Entorno financiero”, el FLAR enfrentó una coyuntura muy compleja como consecuencia del entorno de bajas tasas de interés, acompañado de un incremento en la tasa de intervención de política monetaria de la FED y otros bancos centrales. En ese contexto, los activos cerraron el año en USD 8.344 millones, un aumento de USD 331 millones frente al cierre de 2021. El aumento se explica principalmente por el aporte de capital del Banco Central de Chile, el cual contrarrestó la reducción del portafolio de intermediación, que cerró con un balance de depósitos inferior en USD 176 millones frente al año 2021. Lo anterior también explica la reducción de los pasivos, los cuales cerraron el año en USD 4.593 millones, USD 239 millones menos que el año anterior. En cuanto al patrimonio, éste cerró el año 2022 en USD 3.751 millones, crecimiento que se explica en gran medida por el ingreso del Banco Central de Chile como banco central asociado y su respectivo aporte de capital. El patrimonio también se vio favorecido por los resultados del ejercicio, los cuales arrojaron utilidades por valor de USD 11.5 millones. Finalmente, los indicadores financieros presentan niveles adecuados de liquidez y solvencia de la institución. A continuación, se presenta un resumen de las principales cuentas de los balances del FLAR y sus razones financieras.

### Balances

Esta sección presenta en detalle los resultados financieros de 2022. Se inicia con una explicación de la composición de los activos del FLAR, ya que los rendimientos de esos activos son casi la totalidad de los ingresos de la institución. Luego se presentan los resultados para los principales portafolios de la institución.

### Estructura de los portafolios

Los siguientes gráficos muestran cómo estaban compuestos los activos del FLAR por tipo de portafolio al cierre de 2022 (Gráfico 6), y la evolución de los portafolios durante el año (Gráfico 7). En la sección “Glosario de Portafolios” al inicio de esta memoria se define cada uno de los portafolios. Los activos de reserva se mantuvieron relativamente estables durante el año y cerraron en USD 8.132 millones. Los cambios en los activos de reserva se explican en gran medida por el aporte de capital del Banco Central de Chile y por la reducción del portafolio de intermediación.

En cuanto respecta a los ingresos de cada portafolio y las utilidades del ejercicio, el Gráfico 8 muestra la utilidad acumulada durante 2022 por centro de ingresos y costos. El año 2022 fue retador para la institución dada la dificultad para generar ingresos en el portafolio agregado de inversión (PAI) en un ambiente de tasas de interés en mínimos históricos y de aumentos pronunciados de las mismas. Sin embargo, el buen desempeño del portafolio de operaciones, sumado a un año muy favorable para el portafolio de intermediación, mitigó el impacto negativo del PAI, lo que dio lugar a una utilidad de USD 11,5 millones. A continuación se describe la evolución de dichos portafolios y su aporte a los resultados de la institución.

Cuadro 4. PRINCIPALES CUENTAS DE RESULTADOS Y DE BALANCE, 2020-2022  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2022 (Cifras en millones de USD, relaciones y porcentajes)

Concepto	2022	2021	2020
<b>ACTIVOS</b>	<b>8.343,9</b>	<b>8.013,0</b>	<b>6.509,3</b>
Inversiones	7.223,1	7.689,8	6.372,1
Créditos a bancos centrales	1.107,1	308,8	124,0
Provisión sobre créditos	(0,0)	(0,0)	(0,2)
Otros activos	13,7	14,4	13,4
<b>PASIVOS</b>	<b>4.593,0</b>	<b>4.831,9</b>	<b>3.327,1</b>
Depósitos de bancos centrales y otras instituciones	4.482,8	4.670,2	3.284,2
Comisiones recibidas por créditos otorgados	0,4	0,7	1,1
Otros pasivos	109,8	161,0	41,8
<b>PATRIMONIO</b>	<b>3.750,9</b>	<b>3.181,1</b>	<b>3.182,2</b>
Capital pagado	3.346,2	2.846,2	2.689,3
Reservas	392,2	334,7	319,0
Otro resultado integral	1,0	1,3	1,3
Utilidad del ejercicio	11,5	(1,1)	172,6
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	<b>11,5</b>	<b>(1,1)</b>	<b>172,6</b>
Ingresos financieros	86,0	12,4	157,6
Gastos financieros	(66,2)	(5,1)	(19,2)
Provisiones	0,0	(0,4)	43,0
Gastos operativos	(8,3)	(8,1)	(8,8)
<b>RAZONES FINANCIERAS</b>			
Rentabilidad sobre patrimonio	0,3%	0,0%	5,2%
Endeudamiento (Pasivos/Patrimonio) veces	1,2	1,5	1,0
Margen financiero bruto	23,0%	55,8%	115,1%
Margen neto	13,3%	(9,0)%	109,5%

\*\* Cifras aproximadas a un decimal para su presentación.

Fuente: Fondo Latinoamericano de Reservas, FLAR.

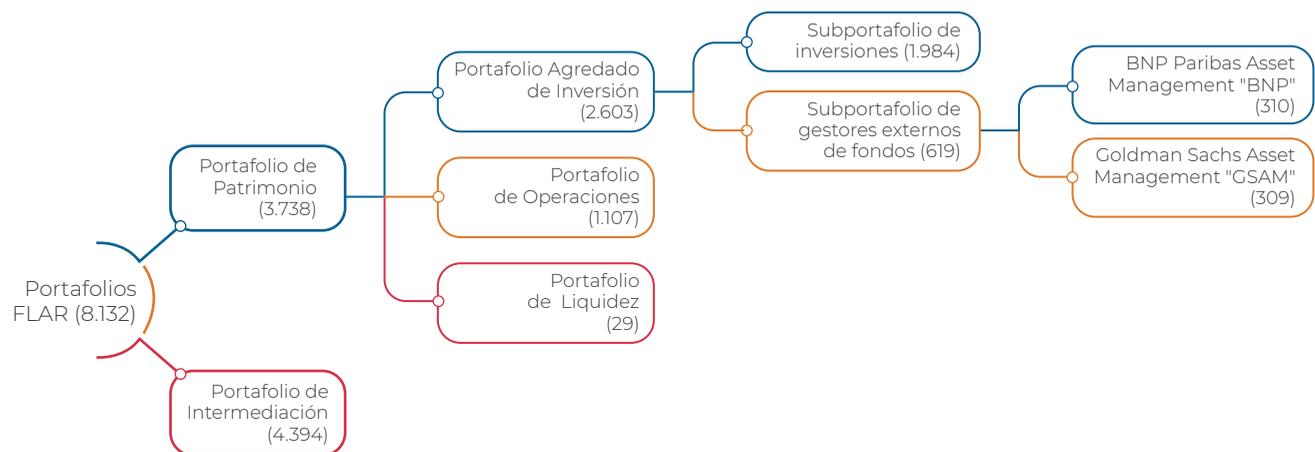
Cuadro 5. DISTRIBUCIÓN DEL CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO DEL FLAR, POR MIEMBROS Y AL 31 DE DICIEMBRE DE 20220 (Cifras en USD)

Miembro	Capital suscrito	Capital pagado
Bolivia	328.125.000	280.684.485
Colombia	656.250.000	561.504.902
Banco Central de Chile	500.000.000	500.000.000
Costa Rica	656.250.000	561.650.615
Ecuador	328.125.000	280.742.720
Paraguay	328.125.000	280.242.296
Perú	656.250.000	561.450.892
Uruguay	328.125.000	281.288.978
Venezuela	656.250.000	38.593.881
Totales	3.937.500.000	3.346.158.769

\* Valores y porcentajes aproximados a dos decimales.

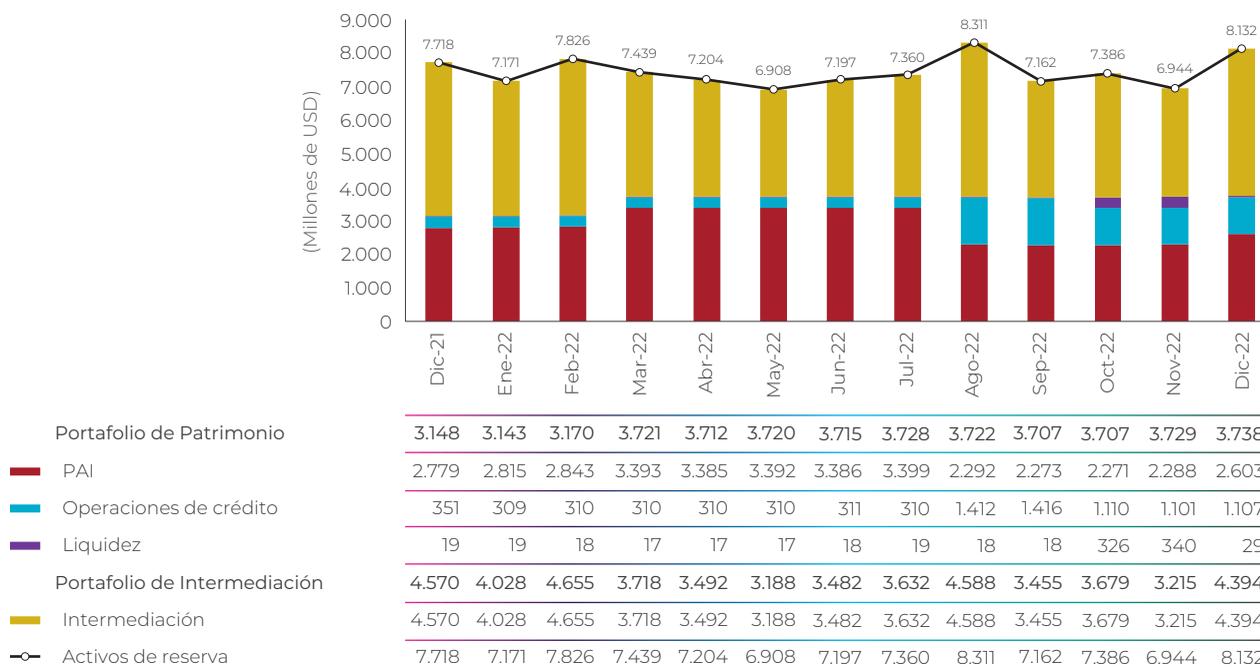
Fuente: Fondo Latinoamericano de Reservas, FLAR.

Gráfico 6. ESTRUCTURA DE LOS PORTAFOLIOS DEL FLAR A 31 DE DICIEMBRE DE 2022 (Tamaño del portafolio entre paréntesis en millones de dólares - USD)



Fuente: Fondo Latinoamericano de Reservas, FLAR.

Gráfico 7. EVOLUCIÓN DE VALOR DE MERCADO DE LOS PORTAFOLIOS DEL FLAR



Fuente: Fondo Latinoamericano de Reservas, FLAR.

Gráfico 8. ATRIBUCIÓN MENSUAL DE UTILIDADES ACUMULADAS POR CENTRO DE INGRESOS Y COSTOS



Fuente: Fondo Latinoamericano de Reservas, FLAR.

## RESULTADOS DEL PERIODO

### Portafolio agregado de inversión

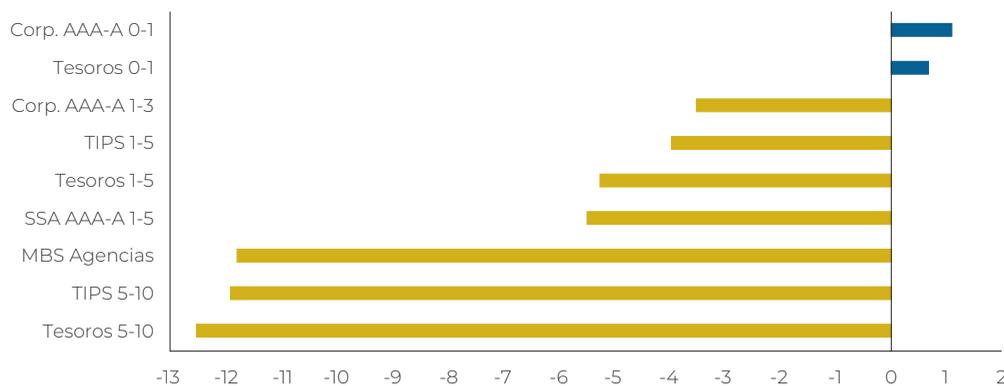
Al cierre de 2022, el PAI alcanzó un monto de USD 2.603 millones, una reducción de USD 176 millones con relación a 2021. Lo anterior responde principalmente al incremento que implicó el aporte de capital del Banco Central de Chile en marzo de 2022, a la reducción relacionada con la financiación del crédito de balanza de pagos otorgado al Banco Central de Costa Rica en agosto de 2022, y al pago del crédito de liquidez por parte de la República de Ecuador en octubre de 2022. En cuanto a los ingresos del portafolio, el PAI generó una pérdida de USD 16,0 millones durante el año. Este resultado es consecuencia del fuerte aumento de las tasas de interés durante el período y la correspondiente desvalorización de los activos de renta fija que componen el portafolio.

Las tasas de interés comenzaron el año en niveles bajos, afectando la causación de intereses del

portafolio. Adicionalmente, aumentaron significativamente durante el año a medida que la Reserva Federal de los Estados Unidos reducía el estímulo monetario, como consecuencia de una inflación elevada y un mercado laboral saludable. Lo anterior implicó una depreciación pronunciada de los activos de renta fija y caídas en el precio en los activos de riesgo. La mayoría de los activos que componen el índice de referencia del PAI tuvieron retornos negativos, siendo los activos de renta fija de corto plazo los únicos que tuvieron rentabilidad positiva durante el año. Como la mayoría del portafolio está invertido en títulos de corto plazo, el portafolio logró preservar el capital en un horizonte trienal a pesar del aumento de las tasas de interés (Gráfico 9).

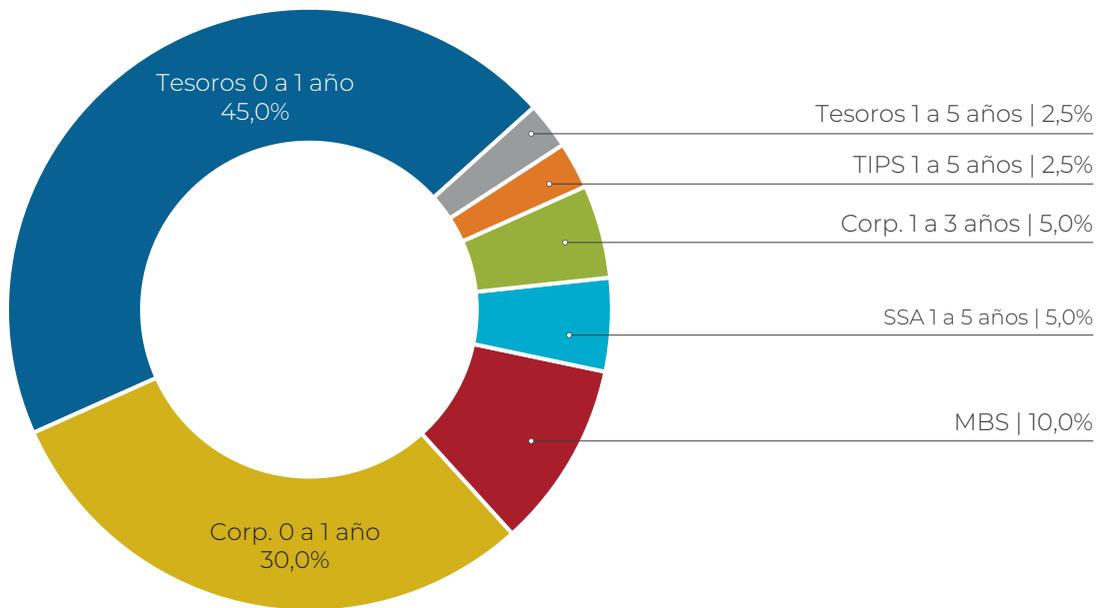
En el Gráfico 10 se muestra la composición del índice de referencia del PAI durante el año.

Gráfico 9. RETORNO DE ACTIVOS DE RENTA FIJA EN DÓLARES DE ESTADOS UNIDOS (Al 31 de diciembre de 2022)



Fuente: Bloomberg.

Gráfico 10. ÍNDICE DE REFERENCIA DEL PORTAFOLIO AGREGADO DE INVERSIÓN  
(Índice vigente desde el 30 de abril de 2021)



Fuente: Fondo Latinoamericano de Reservas, FLAR.

### Portafolio de operaciones

Al cierre de 2022, el portafolio de operaciones tuvo un aumento de USD 756 millones con respecto a 2021, cerrando en USD 1.107 millones, como consecuencia del nuevo crédito de balanza de pagos al Banco Central de Costa Rica. En octubre se recibió el pago del crédito de liquidez a la República del Ecuador. En cuanto a los ingresos, el portafolio aportó USD 26,7 millones a los ingresos de la institución.

### Portafolio de intermediación

Los activos del portafolio de intermediación disminuyeron en USD 176 millones, cerrando el año en USD 4.394 millones. En cuanto a los ingresos, el portafolio de intermediación aportó USD 7,7 millones durante 2022. Los ingresos generados por el portafolio fueron de los más altos de su historia, gracias a que el balance de los depósitos se mantuvo en niveles relativamente altos. El aumento en los ingresos del portafolio se dio por un incremento en el margen de intermediación, lo cual también es una consecuencia de las mayores tasas de interés en el mercado monetario.

## Cambios en políticas de inversión

Con el fin de enfrentar el complejo panorama de los mercados financieros, la organización implementó un cambio en las políticas de inversión según el cual se *“podrán considerar criterios de sostenibilidad en las inversiones del Portafolio Agregado de Inversión”*<sup>21</sup>.

## EXPOSICIÓN INSTITUCIONAL A RIESGOS FINANCIEROS

En el balance de la institución, las principales exposiciones de riesgo están asociadas al riesgo de crédito y al riesgo de mercado, como se describe a continuación.

### Riesgo de crédito

El riesgo de crédito en el balance del FLAR obedece a los créditos otorgados a los miembros y a la exposición a instrumentos de renta fija con grado de inversión.

Los lineamientos de inversión establecen que la calificación crediticia mínima para títulos del mercado monetario (hasta 397 días) es “P-2/A-2/F2”, y para los títulos de mediano plazo debe ser “A3/A-/A-” según Moody’s Investors, Standard & Poor’s y Fitch Ratings, respectivamente. Las operaciones de crédito u otros apoyos financieros del FLAR a sus miembros están sujetos a la evaluación de la capacidad de pago del solicitante por parte del directorio o de la presidencia ejecutiva, según la modalidad de crédito<sup>22</sup>. El riesgo de estas operaciones se mitiga debido al tratamiento de acreedor preferente de *facto*<sup>23</sup> que los miembros han dado al FLAR a lo largo de su historia, y a las medidas establecidas por el FLAR como son la determinación del monto admisible para créditos, el cobro de comisiones por riesgo de crédito, y la compensación de utilidades en caso de que los créditos presenten mora.

A 31 de diciembre de 2022, los créditos a miembros representaban un 13% de los activos de la institución y los instrumentos de mercado monetario emitidos por entidades corporativas representaban un 52%. Por calificación, los activos con mayor peso en el balance eran los títulos con calificación de corto plazo “A-1”, con una participación del

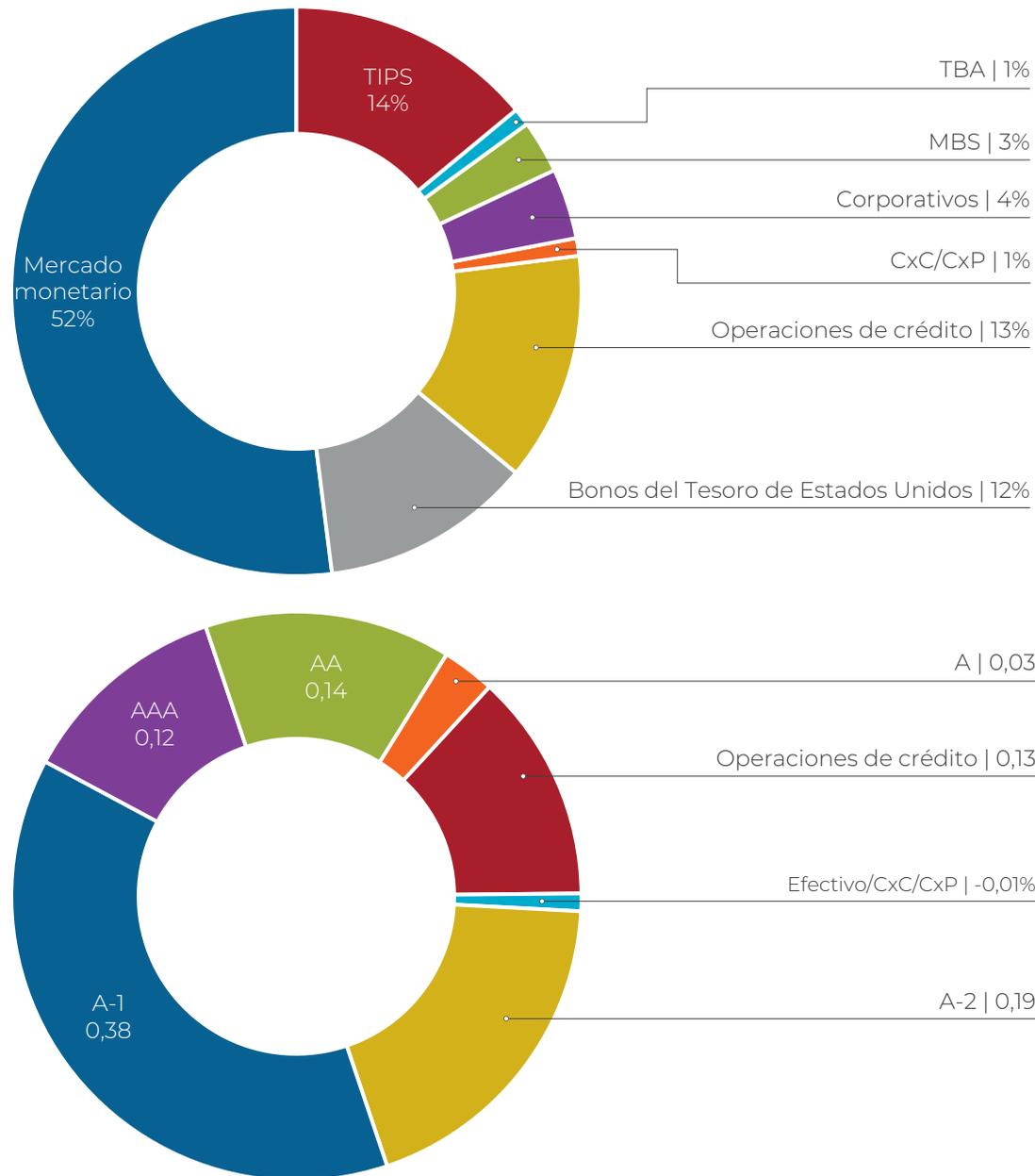
<sup>21</sup> Acuerdo de Directorio No. 486.

<sup>22</sup> Artículo 6 del Reglamento del FLAR.

<sup>23</sup> Históricamente las instituciones multilaterales han recibido tratamiento preferente por parte de sus deudores soberanos, bien sea manteniendo los pagos cuando han incumplido al sector privado, o normalizando el crédito antes de hacerlo con el sector privado.

38%. El siguiente gráfico presenta la composición por sector y calidad crediticia (utilizando la escala de S&P) de las inversiones del FLAR al cierre del año.

Gráfico 11. COMPOSICIÓN POR SECTOR Y CALIDAD CREDITICIA  
(A 31 de diciembre de 2022)



Fuente: MDF, cálculos dirección de riesgos. Información al 31 de diciembre de 2022. El valor de los activos considera el valor de las provisiones por pérdidas esperadas. No incluye efectivo en pesos, comisiones por cobrar por fideicomisos, propiedad y equipo y otros activos.

Las exposiciones de crédito del FLAR son moderadas frente a su capital, según el indicador de Capital ajustado por riesgo (RAC).

Según la metodología interna, que utiliza las ponderaciones de riesgo de la metodología de S&P, a 31 de diciembre de 2022 la estimación del RAC del FLAR fue del 28%. Este valor supera el umbral de RAC del 23% categorizado como “extremadamente fuerte” por S&P para entidades multilaterales.

Por otra parte, se hizo la estimación de la métrica de capital con base en los lineamientos de Basilea, la cual, a 31 de diciembre de 2022, fue de 120%. Este valor supera el mínimo de 10,5% establecido por Basilea III, lo que indica que la institución tiene la capacidad suficiente para absorber pérdidas, incluso en un escenario de estrés financiero.

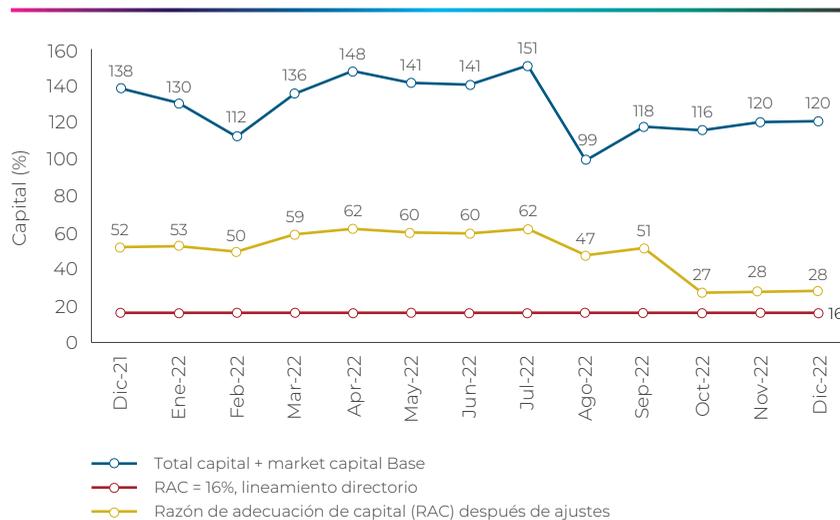
## Riesgo de mercado

Dada la naturaleza de las inversiones del FLAR, el riesgo de mercado está asociado principalmente al riesgo de tasa de interés y, en menor proporción, al riesgo cambiario.

El FLAR ha mantenido una baja exposición al riesgo de tasa de interés. Al cierre de 2022, la brecha de duración entre activos y pasivos era de 0,37 años. Esto obedece a que:

- En el crédito vigente se acordó con tasa variable.
- En el portafolio de intermediación, el vencimiento de los activos es similar al de los pasivos<sup>24</sup>.
- La duración del portafolio de referencia del PAI es de 1,23 años<sup>25</sup>.

Gráfico 12. MÉTRICAS DE ADECUACIÓN DE CAPITAL



<sup>24</sup> A 31 de diciembre de 2021, el promedio ponderado de los vencimientos de los activos era un día más que el de los pasivos del portafolio de intermediación.

<sup>25</sup> Desde 2015, el FLAR ha escogido índices de referencia de baja duración por el riesgo que implicaban los aumentos de tasas de interés, partiendo de niveles históricamente bajos de las tasas.

El PAI tiene un bajo riesgo de mercado. A 31 de diciembre de 2022, el valor en riesgo (VaR) diario, con una confianza del 95%, era de USD 3,3 millones (12,7 p.b. del valor de mercado del portafolio). El FLAR no tiene exposiciones materiales al riesgo cambiario. Al cierre de 2022, el PAI tenía desviaciones de manejo activo menores a 10 p.b. del tamaño del portafolio en euro, libra esterlina, dólar australiano, dólar neozelandés, franco suizo, corona noruega y corona sueca.

### Riesgo de liquidez

Los lineamientos de inversión favorecen las inversiones en activos con muy bajo nivel de riesgo crediticio, alta liquidez y bajos costos de transacción. El FLAR evalúa el riesgo de liquidez mediante la razón de liquidez que compara los pasivos frente a los activos descontados por su calificación crediticia, plazo al vencimiento y tipo de activo. Al cierre del año, la razón de liquidez con un horizonte de 365 días era de 1,5, lo cual indica que el FLAR puede cubrir sus obligaciones financieras 1,5 veces al liquidar sus activos en un escenario de estrés en dicho horizonte.

Durante el año 2022, el FLAR contó con recursos para atender oportunamente las posibles demandas de crédito por parte de los miembros, con bajos costos de liquidación eventual de los títulos que conforman los portafolios.

### Riesgo operativo

Los eventos de riesgo operativo que se presentaron no tuvieron un impacto material para la institución. En cada caso se analizaron las causas y, en los casos relevantes, se desarrollaron planes de acción para mitigar la ocurrencia de futuros eventos.

### CALIFICACIÓN CREDITICIA DEL FLAR

El 13 de mayo de 2022, S&P mantuvo la calificación de crédito del FLAR de largo plazo en "AA-" y la calificación de corto plazo en "A-1" con perspectiva estable. En su informe, S&P resalta en su perspectiva que los miembros continuarán su apoyo al FLAR, la fortaleza en la liquidez, y el "muy fuerte" nivel de adecuación de capital. Asimismo, indica que la adición de Chile como nuevo miembro expandirá su capacidad de préstamo y la fortaleza de su capital.

El 17 de junio de 2022, Moody's Investors ratificó la calificación crediticia de largo y de corto plazo en "Aa2/P-1" y mantuvo su perspectiva de la calificación como estable. En su informe, la agencia calificadora destacó la fortaleza financiera y el nivel de capital robusto de la institución, y también indicó que la adición del Banco Central de Chile como miembro del FLAR fortalece el perfil de crédito de la institución.

The cover features a large, white, stylized number '6' centered on a teal-to-blue gradient background. To the left, a glass sphere is shown in a close-up, reflecting light and surrounding greenery. The overall design is clean and professional.

# 6

ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS A  
31 DE DICIEMBRE DE 2022 E INFORME  
DEL AUDITOR EXTERNO

Siguiendo las políticas establecidas por el directorio con respecto a la rotación de los equipos de auditoría, a partir de 2022 se nombró a la firma Deloitte & Touche como auditor externo del FLAR. La firma emitió una opinión limpia sin salvedades sobre los estados financieros del FLAR con cierre a 31 de diciembre de 2022.

Se anexa al presente reporte copia del respectivo informe auditado.

A large, bold white number '7' is centered on a vertical gradient background that transitions from a light teal at the top to a dark blue at the bottom. The number is positioned on the right side of the overall page layout.

# 7

A close-up photograph of a clear glass sphere resting on a vibrant green leaf. The sphere reflects the surrounding environment, including the leaf and a bright, out-of-focus light source in the background, creating a bokeh effect. The image is partially obscured by a vertical teal-to-blue gradient bar on the right side of the page.

DATOS ECONÓMICOS DE LOS MIEMBROS

Las cifras económicas de los países miembros están disponibles en línea en el SIE, en el siguiente enlace: <https://flar.com/sie>. Como se comentó en secciones anteriores, esta herramienta de acceso público se encarga de la recolección, transformación y visualización de la información económica y financiera más relevante de América Latina y el Caribe.

# 8

ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL

Durante 2022 se hicieron algunos cambios en la estructura organizacional, orientados a responder a las nuevas necesidades y objetivos del plan estratégico.

Por áreas, las principales novedades fueron:

➤ **Secretaría general:**

- **Gerencia de comunicaciones:** pasó de la presidencia ejecutiva a reportar directamente a la secretaría general. Dejó los procesos de relacionamiento institucional, que pasaron a la consejería legal, y el apoyo en la organización de eventos presenciales, que pasó a la dirección de servicios corporativos. Esta gerencia se enfocará en los temas de comunicación interna y externa, y en el fortalecimiento de la imagen corporativa, en línea con la estrategia institucional.
- **Consejería legal:** asumió los procesos de relacionamiento institucional, en particular con el Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia, y el proceso de gestión de la información.
- **Innovación:** se creó el área de innovación y el cargo de oficial de innovación.

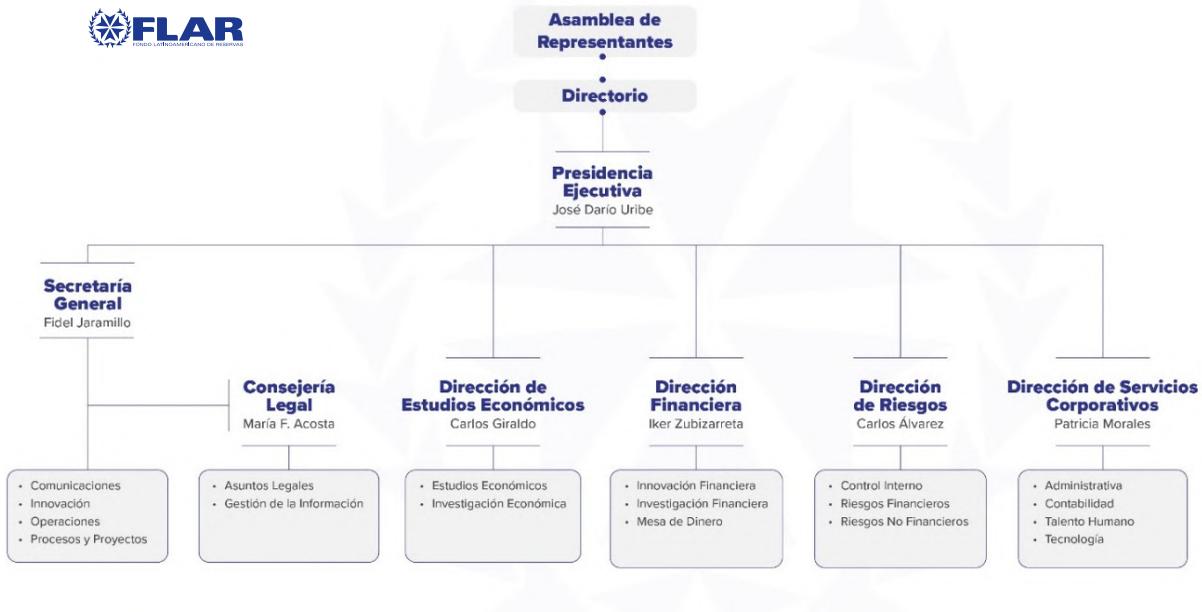
➤ **Dirección de riesgos:** se reorganizó la estructura, creando las áreas de riesgos financieros, riesgos no financieros y control interno.

➤ **Dirección financiera:** se revisó la estructura, creando el cargo de especialista de ciencia de datos financieros y eliminando el cargo de investigador financiero.

➤ **Dirección de servicios corporativos:** asumió las responsabilidades de coordinar la organización logística de los eventos institucionales.

El año finalizó con 60 plazas -el mismo número de personal de 2021- de las cuales 57 estaban ocupadas. El siguiente gráfico presenta el organigrama vigente al final del año.

Gráfico 13. ORGANIGRAMA DEL FLAR AL 31 DE DICIEMBRE DE 2022



Fuente: Fondo Latinoamericano de Reservas, FLAR.

## ANEXO 1 - PROYECTOS Y ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

### Automatización y optimización de procesos

*Presupuesto en línea:* Se siguió trabajando en la mejora de los reportes ejecutivos del presupuesto a través de la herramienta *PowerBI*, lo que facilitará el seguimiento y control presupuestal por parte de los líderes de las diferentes áreas. La entrega de estos reportes está prevista para 2023. A su vez, se optimizó el proceso de carga anual de las cifras del presupuesto al sistema ERP-SAP, logrando una mayor agilidad y eficiencia en el proceso.

*Automatización de la caja de previsión:* Se finalizó la implementación automática para la generación y envío periódico de los extractos individuales de saldos en la caja de previsión y se siguió trabajando en la mejora de su diseño.

*Optimización de nómina:* Se desarrolló una herramienta que carga la nómina mensual automáticamente entre los sistemas Midasoft y el ERP-SAP, minimizando el riesgo operativo. También se desarrolló e implementó el módulo de vacaciones, legales y extralegales, habilitando así la solicitud y aprobación de vacaciones a través del sistema de nómina Midasoft, lo que elimina el proceso manual. Adicionalmente, se actualizó el sistema y se lograron mejoras en la automatización de los procesos de cesantías y provisiones, al igual que la habilitación del módulo de liquidación definitiva.

*Mejoras en el proceso de contabilidad:* Se implementaron desarrollos enfocados en fortalecer y optimizar el proceso de generación de estados financieros. Dentro de las mejoras se incluyen la automatización y trazabilidad de procesos de conciliación mensuales, la automatización de ajustes a los insumos contables y el fortalecimiento del flujo de información entre Abacus y SAP.

*Sistematización de contratos:* La gerencia administrativa finalizó en 2022 la carga en el gestor documental (Onbase) de la información asociada con los proveedores vinculados al FLAR, permitiendo un mayor control de los vencimientos y facilitando la actualización oportuna de la información.

*Aplicación para el seguimiento de planes de acción:* Con el objetivo de robustecer el seguimiento integral al cumplimiento de los planes de acción definidos para adoptar las recomendaciones derivadas de las revisiones de auditoría externa e interna, control interno, vulnerabilidades tecnológicas y otras consultorías, se hicieron ajustes a la plataforma usada en SharePoint y PowerApp. Esto permitió automatizar la generación de reportes personalizados, el envío de alertas bimestrales a los responsables de cada plan de acción y la generación de un reporte bimestral a los miembros del equipo de nivel directivo con planes de acción vigentes pertinentes para las áreas y materias a su cargo. Con la aplicación, los responsables de cada plan de acción pueden cerrar o mostrar los avances a través de comentarios y evidencias que son revisadas y aprobadas por control interno, manteniendo un histórico de eventos y planes implementados.

*Seguridad y salud en el trabajo:* El FLAR ha venido trabajando en la implementación de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, cuyo objetivo es la promoción, prevención y mejora de la salud de los funcionarios. En este frente se avanzó en la implementación del sistema mediante el diseño documental del proceso, así como a través de diagnósticos e intervenciones relacionados con las condiciones ergonómicas, de salud física, de riesgo psicosocial y de estilos de vida saludable, entre otros. La culminación de la implementación del sistema está prevista para 2023.

*Analítica avanzada:* Se implementó el nuevo proceso automatizado para la asignación estratégica de activos. Esto se logró mediante la migración de bases de datos, hojas de cálculo y códigos de programación que antes estaban dispersos y basados en un esquema manual, y ahora se encuentran en la plataforma colaborativa del FLAR en la nube de Microsoft Azure, denominada "AIDA" (analítica, inteligencia y data avanzada).

Este nuevo proceso permite un control de versiones (utilizando "GIT"), poder de cómputo escalable (a través de "DataBricks") y documentación actualizada de los métodos utilizados (con "Jupiter Notebooks"). Tiene cuatro módulos: Módulo 1: optimización de portafolios para la obtención de portafolios eficientes desde el punto de vista riesgo-retorno, Módulo 2: preservación de capital, donde se introduce la restricción de no pérdida de valor nominal en un horizonte de tres años, Módulo 3: criterios de selección para evaluar los portafolios con métricas de liquidez, riesgo y diversificación, y Módulo 4: escenarios de estrés para evaluar el comportamiento de los portafolios en escenarios de alta volatilidad.

## Fortalecimiento de la arquitectura tecnológica

*Actualización SAP:* Se actualizaron dos módulos del sistema SAP, de manera que se cuenta con la más reciente versión del sistema, mitigando así los riesgos de obsolescencia tecnológica.

*Estrategia de backups:* Se finalizó la segunda etapa del proyecto iniciado en 2021 con el desarrollo del documento de lineamientos para la administración de respaldos (*backups*) en el FLAR y con la implementación del sistema de respaldo (*backup*) para la información almacenada en la nube (correo electrónico y documentos almacenados en Office 365).

*Renovación de la plataforma de servidores del centro de cómputo:* Se renovó la infraestructura de servidores del FLAR, la cual estaba entrando en obsolescencia tecnológica. La plataforma adquirida estará vigente por los próximos 5 años.

*Fortalecimiento de la ciberseguridad:* Aunque el FLAR no ha tenido incidentes de seguridad informática que pongan en riesgo sus datos ni su infraestructura tecnológica, el aumento exponencial de los ataques cibernéticos a nivel mundial es una realidad. Por este motivo se trabajó en el fortalecimiento de la seguridad digital del FLAR mediante la ejecución de iniciativas tales como la implementación de un sistema de detección de amenazas, la creación de un plan de respuesta a incidentes de ciberseguridad y la creación de guías de acción en caso de ataques específicos. Adicionalmente se hicieron mejoras en el firewall aplicando las mejores prácticas recomendadas.

## Internacionalización del talento

En 2022 se amplió la vinculación de funcionarios y practicantes de nacionalidades distintas a la colombiana, con el objetivo de aumentar la participación de expatriados en la planta de personal y contar con una mayor diversidad cultural y de talento en la institución, pasando de un 8,7% de funcionarios expatriados en 2021 a un 14% en la planta de personal en 2022.

Durante el año se vincularon 6 practicantes extranjeros de nacionalidades mexicana, peruana y venezolana, como resultado de convenios con universidades de países de la región.

## Afianzamiento de modelos y documentos

*Fortalecimiento de la herramienta de información monitor de datos FLAR:* La herramienta de información monitor de datos FLAR (MDF) siguió fortaleciéndose con la implementación de la etapa IV, en la que se desarrolló una herramienta de monitoreo de los lineamientos de inversión después de la negociación. Esta herramienta actúa como segunda barrera, complementando el monitoreo de lineamientos que se hace desde Bloomberg. Esta etapa completó su fase de diseño en 2021 y su implementación finalizó en 2022.

*Modelo de proyección de utilidades:* El FLAR actualizó su modelo de proyección de utilidades. El nuevo modelo usa información histórica de factores de riesgo con frecuencia diaria, lo que permite obtener la distribución de los posibles resultados de retorno del portafolio agregado de inversiones con base en su posicionamiento actual.

*Pronóstico de la calificación crediticia:* Dentro de la metodología de análisis y seguimiento a emisores (MEF) se usan diferentes métricas fundamentales y datos financieros de balance de cada emisor, los cuales posteriormente se traducen en calificaciones. A partir de estas calificaciones se construye el universo de emisores elegibles para los portafolios internos del FLAR. En 2022 se desarrolló un modelo de aprendizaje de máquinas que estima la calificación de crédito para emisores financieros en un horizonte de un año. Los resultados arrojan un 86% de precisión tras hacer pruebas retrospectivas. Este modelo será tenido en cuenta como una variable adicional dentro de la metodología MEF, para determinar la elegibilidad de los emisores.

*Restablecimiento del archivo legal histórico:* Se siguió con la revisión y organización de la información relacionada con la creación del Fondo Andino de Reservas (FAR) y el FLAR. Así mismo, se siguió construyendo un documento que contenga un recuento de estos procesos históricos.

*Protección de datos:* Se finalizó la preparación de la política de privacidad y protección de datos del FLAR, la cual tiene en cuenta estándares locales e internacionales en la materia.

## Desarrollo de capacidades

*Taller de seguridad SWIFT para bancos centrales:* Como resultado del interés generado por el Boot Camp de seguridad SWIFT realizado en 2021 -y buscando contribuir

al aumento de las capacidades en seguridad informática en la banca central de la región- este año se realizó el taller *SWIFT - Customer Security Programme* en el que participaron 40 personas de 9 bancos centrales de Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, México, Paraguay y Perú. En este taller se compartieron diferentes prácticas de seguridad informática que deben ser implementadas con el fin de proteger este sistema de pagos y transferencias.

*Criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo:* El FLAR presentó su solicitud de admisión y fue aceptado como miembro observador en la *Network for Greening the Financial System* (NGFS). Desde su ingreso ha participado en los diferentes grupos de trabajo de la red. El FLAR estuvo involucrado activamente durante 2022 en las discusiones sobre sostenibilidad con pares regionales e internacionales (más detalles en la sección “ii. Generación y difusión de conocimiento” y en la sección “iii. Fortalecimiento del dialogo y la cooperación internacional”).

*Evaluación de pares (Peer Review):* Se coordinó una evaluación técnica con miembros del equipo de la Asociación de Asesoramiento y Gestión de Reservas (RAMP, por sus siglas en inglés) del Banco Mundial. En esta evaluación se analizaron procesos, herramientas tecnológicas y capacidades técnicas de las áreas de inversiones, riesgos, operaciones, contabilidad y tecnología. Los resultados de la evaluación están siendo incorporados por las diferentes áreas y hacen parte del mejoramiento continuo de la institución.

*Estudio de percepción de comunicaciones:* En 2021 se hizo una primera revisión de los grupos de interés con los cuales se debería indagar sobre la percepción frente a la oferta de valor de la institución, y cómo impacta este aspecto la reputación del FLAR frente a sus audiencias clave. Durante el primer semestre de 2022 se inició el ejercicio de recolección de información por medio de entrevistas a profundidad para identificar brechas y definir planes de acción para mitigarlas.

