



REPORTE ANUAL 2024



CONTENIDO

PRESENTACIÓN	3
CARTA DEL PRESIDENTE EJECUTIVO	6
ABREVIATURAS	7
GLOSARIO DE PORTAFOLIOS	9
INTRODUCCIÓN	10

1 CONTEXTO ECONÓMICO GLOBAL E IMPACTO EN AMÉRICA LATINA

13

2 ESTRATEGIA INSTITUCIONAL: IMPLEMENTACIÓN Y RESULTADOS

20

ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2024-2026	21
CUMPLIMIENTO DE INDICADORES ESTRATÉGICOS Y METAS TÁCTICAS	22
CONSOLIDAR Y EXPANDIR EL IMPACTO REGIONAL DEL FLAR	26
AMPLIAR LA OFERTA DE SERVICIOS FINANCIEROS Y DE CONOCIMIENTO	32
FORTALECER LAS CAPACIDADES Y UNA CULTURA ORIENTADA A RESULTADOS, EFICIENCIA E INNOVACIÓN	37

3 RESULTADOS FINANCIEROS, GESTIÓN DE RIESGO Y CALIFICACIÓN CREDITICIA

48

RESULTADOS FINANCIEROS	49
GESTIÓN DEL RIESGO	56

4 ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS A 31 DE DICIEMBRE DE 2024 E INFORME DEL AUDITOR EXTERNO

61

5 DATOS ECONÓMICOS DE LOS MIEMBROS

63

6 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL

65



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 aporte de capital, así como las demás condiciones necesarias para el ingreso de un nuevo miembro.

El FLAR sucedió al Fondo Andino de Reservas (FAR) -creado en 1978, con el propósito de extender su membresía a toda la región. Al cierre de 2024, 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 a préstamos otorgados por terceros, así como mejorar las condiciones de inversión de las reservas internacionales de sus miembros. Además, también es parte de sus funciones 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:

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

Bajo los lineamientos aprobados por el directorio, el FLAR puede realizar operaciones de tesorería con los bancos centrales miembro con el objetivo de otorgar liquidez a sus activos de reserva.

Siguiendo los parámetros dictados por el mismo directorio, la institución procede a invertir los recursos que no están siendo destinados al financiamiento de créditos en los mercados internacionales. Esta inversión se realiza mediante el uso de instrumentos financieros y la participación en mercados que son consistentes con aquellos empleados por los bancos centrales miembros para la gestión de sus reservas internacionales. Al incursionar en diversos instrumentos de inversión, el FLAR ha acumulado una valiosa experiencia en la administración de sus propios portafolios de inversión. Este conocimiento y experiencia son puestos al servicio de sus miembros y otros clientes, proporcionándoles un apoyo en la gestión de activos y reservas internacionales.

El FLAR cuenta con un capital pagado de 3.555 millones de dólares de los Estados Unidos de América (USD) 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. Sin embargo, los representantes de los 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. Sin embargo, y al igual que en la asamblea, los directores que ingresen al FLAR con posterioridad a 2021, tendrán derecho a un voto, una vez su capital sea pagado y se 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 (sin voto), 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 15 de mayo de 2023, el directorio reeligió por unanimidad al doctor José Darío Uribe como presidente ejecutivo del FLAR para el periodo 2023-2026.

El FLAR tiene 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., 18 de marzo de 2025

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 2024, que fue aprobado por el directorio del FLAR en su sesión del 17 de marzo de 2025.

Este reporte incluye los estados financieros del FLAR para el año 2024, debidamente auditados. La firma de auditores externos Deloitte & Touche S.A.S. emitió una opinión sin salvedades sobre los estados financieros del FLAR a 31 de diciembre de 2024.

Muy atentamente,

José Darío Uribe
Presidente Ejecutivo

ABREVIATURAS

Abreviatura	Significado
AFR	Acuerdo Financiero Regional
AIDA	Analítica, Inteligencia y Data Avanzada
AMRO	ASEAN+3 Macroeconomic Research Office (Oficina de Investigación Macroeconómica de ASEAN+3)
ASEAN+3	Asociación de Naciones del Sudeste Asiático más China, Japón y Corea del Sur
BIS	Bank for International Settlements (Banco de Pagos Internacionales)
BNP AM	BNP Paribas Asset Management (BNP Paribas Gestión de Activos)
BSC	Balanced Scorecard (Tablero de control)
CAF	Banco de Desarrollo de América Latina
CEMLA	Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos
DEI	Diversidad, Equidad e Inclusión
DELOITTE	Deloitte & Touche S.A.S.
ESM	European Stability Mechanism (Mecanismo de Estabilidad Europeo)
ETF	Exchange Traded Fund (fondo negociado en bolsa)
EE.UU.	Estados Unidos Norte América
FAR	Fondo Andino de Reservas
FED	Reserva Federal de los Estados Unidos
FDC	Fondo de Desarrollo de Capacidades
FLAR	Fondo Latinoamericano de Reservas
FMI	Fondo Monetario Internacional
GEF	Gestores Externos de Fondos
GSAM	Goldman Sachs Asset Management
IFSWF	International Forum of Sovereign Wealth Funds (Foro Internacional de Fondos Soberanos)
IIF	Institute of International Finance (Instituto de Finanzas Internacionales)
IORWG	International Operational Risk Working Group (Grupo de Trabajo Internacional de Riesgo Operacional)
IPC	Índice de Precios al Consumidor
IVA	Impuesto al Valor Agregado
KPMG	KPMG Advisory Tax & Legal S.A.S.
LACEA	Latin American and Caribbean Economic Association (Asociación Económica Latinoamericana y del Caribe)
LA/FT	Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo
MDF	Monitor de Datos FLAR

Abreviatura	Significado
MEGA	Meta Extremadamente Grande y Ambiciosa
NBER	National Bureau of Economic Research (Oficina Nacional de Investigación Económica)
NGFS	Network for Greening the Financial System (Red para Ecologizar el Sistema Financiero)
NIIF	Normas Internacionales de Información Financiera
PAI	Portafolio Agregado de Inversión
PIB	Producto Interno Bruto
p.b.	Puntos básicos
PWC	PricewaterhouseCoopers
RAC	Risk Adjusted Capital (Capital Ajustado por Riesgo)
SIE	Sistema de Información Económica
S&P	Standard & Poor's
SOFR	Secured Overnight Funding Rate (tasa de financiación garantizada a un día)
SWIFT	Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication (Sociedad para las telecomunicaciones interbancarias y financieras mundiales)
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 (PAI).
 - **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 (GEF).
 - **Subportafolio de inversiones:** corresponde a los recursos administrados 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 son: Goldman Sachs Asset Management y BNP Paribas Asset Management (BNP AM).
- **Portafolio de intermediación:** incluye los depósitos captados a plazo y a la vista de entidades oficiales de la región, miembros y no miembros del FLAR. Este portafolio invierte en instrumentos de alta calidad a plazos similares, buscando generar un margen positivo para la institución. Apoya el objetivo 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.



INTRODUCCIÓN

En 2024, el FLAR finalizó el año con resultados financieros favorables, en línea con el sólido desempeño del año anterior, a pesar de ser un período marcado por una alta incertidumbre y tensiones geopolíticas exacerbadas. Aunque el crecimiento económico global fue ligeramente inferior al de 2023, la inflación disminuyó, lo que llevó al inicio de la reducción de las tasas de política monetaria por parte de los principales bancos centrales. Sin embargo, las tasas de interés, aunque en descenso, se mantuvieron altas y relativamente estables para los activos de renta fija. En consecuencia, el Portafolio Agregado de Inversión (PAI) registró utilidades históricamente altas (USD 183,9 millones), que complementadas por las contribuciones del Portafolio de Operaciones (USD 19,5 millones) y del Portafolio de Intermediación (USD 3,7 millones) permitieron cerrar el año con ganancias de USD 199,2 millones. Este logro representa un aumento del 5% en el patrimonio con respecto al año anterior, para un total de USD 4.168,3 millones, al tiempo que los activos financieros del FLAR aumentaron un 0,7%, cerrando en USD 9.194,1 millones.

Los resultados de la gestión también fueron destacados en el perfil de negocio del FLAR. El período inició con la actualización del plan estratégico para el período 2024-2026. Para este ejercicio se involucró intensamente a colaboradores del FLAR de distintas áreas, conformando un equipo interdisciplinario y táctico que propuso la actualización de los objetivos estratégicos. Como resultado, se reactualizó la meta extremadamente grande y ambiciosa que tiene el FLAR (MEGA), para buscar que en 2026 la institución se consolide como *"...un referente en el apoyo a la estabilidad macroeconómica y financiera de América Latina y el Caribe, expandiendo membresías y servicios, y fortaleciendo nuestra participación en la red global de seguridad financiera"*. En desarrollo de ello se establecieron tres objetivos tácticos para cada objetivo estratégico del FLAR (más Regional, más Relevante y más Renovado). Este ejercicio permitió enfocar esfuerzos durante el resto del año, a través de la medición de los avances de cumplimiento de los indicadores estratégicos y metas tácticas. Al cierre del año, el porcentaje de cumplimiento de metas tácticas fue del 83% con respecto a lo planeado.

Dentro de las acciones que contribuyeron a este nivel de ejecución, se destacan: las relacionadas con la ampliación de modalidades de vinculación y alianzas estratégicas. Entre ellas, la conferencia anual de estudios económicos de 2024, enfocada en temas de inflación, política monetaria y fiscal en economías emergentes y en desarrollo; el seminario conjunto de investigación de los acuerdos financieros regionales denomi-

nado “*Safeguarding stability in a more fragmented world: global and regional perspectives on challenges and policy implications*”; y la Conferencia de Bancos Centrales e Instituciones Oficiales titulada “Puentes 2030: Una visión a un futuro disruptivo”. Estos eventos fueron oportunidades para promover el intercambio de conocimiento y fortalecer relaciones con aliados y posibles miembros.

Algunas de las actividades cumplieron un doble propósito: el fortalecimiento de capacidades y el logro de objetivos comunes con aliados y países miembros, al tiempo que fortalecieron la presencia geográfica del FLAR. En particular el “II Foro Regional de Sistemas de Pagos”, en Asunción, Paraguay fue un punto de encuentro, discusión y formación de bancos centrales miembros y otras instituciones relevantes. A través de este espacio se reafirmó el compromiso de la institución por fomentar un entorno regional integrado que promueva y que potencie el desarrollo de sistemas de pagos más eficientes, seguros y resilientes. También merece mención especial la conferencia organizada en colaboración con el Banco Central de Reserva del Perú y el National Bureau of Economic Research (NBER), titulada “*Emerging Markets: Capital Flows, Debt Overhang, Inflation, and Growth, Spring 2024*”, que tuvo lugar en Lima, Perú. Estas actividades, entre otras, son muestra del compromiso por cumplir con la estrategia institucional propuesta para consolidar y expandir el impacto regional del FLAR.

En materia de servicios financieros, en 2024 estuvieron vigentes tres créditos: uno de apoyo a la balanza de pagos al Banco Central de Costa Rica que fue pagado de forma anticipada en el primer trimestre del año, y que contribuyó a reforzar la confianza en el programa promovido por las autoridades costarricenses y a restaurar la estabilidad macroeconómica en un periodo en que la economía se veía afectada por choques externos negativos. Además, Ecuador fue beneficiario de dos apoyos financieros, una línea de contingencia que fue renovada en dos oportunidades -aunque no fue utilizada-, y un crédito de liquidez en un contexto en el que la economía ecuatoriana experimentaba una reducción temporal de la liquidez externa, motivada por factores tanto externos como internos.

Además, se propusieron y aprobaron lineamientos para operaciones de tesorería que proporcionan liquidez a activos de reserva de los miembros del FLAR, ampliando así la oferta de servicios financieros y reafirmando el compromiso institucional de brindar apoyo oportuno a los bancos centrales en momentos de necesidad. Estos lineamientos permiten a los bancos centrales realizar operaciones de corto plazo para garantizar liquidez en situaciones en las que la liquidación de inversiones podría resultar muy costosa en los mercados financieros. Asimismo, se participó en la creación y lanzamiento de un ETF centrado en inversiones sostenibles, en el cual el FLAR es un inversionista inicial con USD 100 millones. Este producto innovador incorpora criterios ambientales,

sociales y de gobernanza corporativa en estrategias de inversión, sin comprometer los objetivos tradicionales de seguridad, liquidez y rendimiento valorados por los bancos centrales y otras instituciones oficiales.

Uno de los proyectos más relevantes para profundizar la oferta de valor del FLAR durante 2024 fue la creación de la “Plataforma de Desarrollo de Capacidades C3”. Esta plataforma está dedicada exclusivamente a los bancos centrales miembros y tiene como objetivo fortalecer la conexión, la colaboración y la comunidad (C3), a través de un programa de desarrollo de capacidades que busca trabajar en proyectos con un enfoque que agregue valor frente a las ofertas existentes en el mercado. Sin duplicar esfuerzos, el foco inicial estará en temas de pagos instantáneos transfronterizos, ciberseguridad y en contar con una herramienta digital que permita a los bancos centrales acceder a recursos y colaborar activamente. Para lograrlo, la asamblea del FLAR aprobó un presupuesto inicial de un millón de dólares, con un aporte anual de hasta un uno por ciento (1%) de las utilidades de cada ejercicio financiero del FLAR.

En el ámbito del talento humano, también se alcanzaron logros muy significativos: al llevar a cabo la evaluación anual del clima laboral, conseguimos un índice de 92/100. Este avance es fruto del esfuerzo constante del FLAR a través de acciones estratégicas que se han centrado en establecer a nuestra organización como un entorno laboral donde los colaboradores se sienten comprometidos, respetados, apreciados y orgullosos de formar parte. Además, durante este año, el primer becario FLAR finalizó con éxito sus estudios en la Universidad de Chicago, y un nuevo integrante del equipo fue seleccionado para recibir una beca para estudios de maestría en la Universidad de Columbia. Estos logros reflejan el compromiso institucional con el tercer objetivo estratégico de contar con un FLAR más renovado, fortaleciendo las capacidades y una cultura enfocada en resultados, eficacia e innovación.

El detalle de todo lo anterior y otras actividades se expone en este informe, que está compuesto por seis capítulos. Se inicia con la explicación del contexto económico global y su impacto en la región, seguida de la exposición de los avances en la implementación y resultados de la estrategia institucional (las actividades tácticas se describen en los anexos 1 y 2).

El capítulo tercero da cuenta de los resultados financieros de la organización y la gestión de riesgos, y en el capítulo cuarto se presentan los estados financieros auditados. Los dos capítulos finales muestran cómo consultar las estadísticas económicas de los miembros que ofrece el FLAR, así como la información organizacional de la institución.

1

CONTEXTO ECONÓMICO
GLOBAL E IMPACTO EN
AMÉRICA LATINA

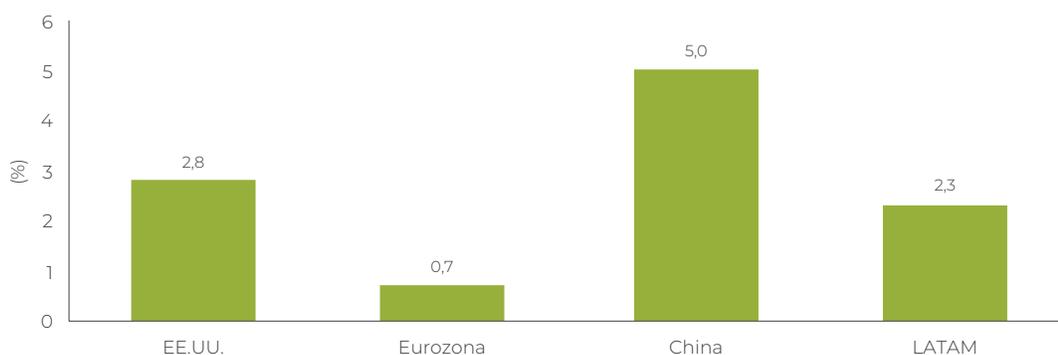
En 2024, la economía mundial registró un crecimiento ligeramente inferior al de 2023. Este desempeño reflejó dinámicas mixtas entre las principales economías. Por ejemplo, Estados Unidos (EE.UU.) mostró una notable resiliencia en un entorno de altas tasas de interés y creció 2,8% en el año, mientras que el producto interno bruto (PIB) de la Eurozona aumentó menos de 1%. Por su parte, China alcanzó la meta de crecimiento establecida por su gobierno (Gráfico 1).

Los mercados laborales de estas tres economías se mantuvieron resilientes, aunque con un menor dinamismo. En EE.UU. y la Eurozona, la tasa de desempleo aumentó, pero continuó en niveles históricamente bajos. En EE.UU., esto estuvo acompañado por una reducción en las vacantes laborales, que, a pesar de la caída, se mantuvieron por encima de los niveles previos a la pandemia (Gráfico 2).

La inflación global mostró una tendencia a la baja con respecto a 2023, aunque en EE.UU. y la Eurozona permaneció por encima de los niveles previos a la pandemia. Esta evolución permitió que el Banco Central Europeo (BCE) y la Reserva Federal de EE.UU. (FED) redujeran sus tasas de interés en 100 puntos básicos a lo largo del año. En contraste, la inflación en China se situó cerca de 0%, y el Banco Popular de China continuó reduciendo sus tasas de interés¹ (Gráfico 3).

Este contexto internacional tuvo diversas implicaciones para América Latina a través de los canales comercial, de remesas y financiero. Los precios de las principales materias primas de exportación registraron comportamientos mixtos (Gráfico 4).

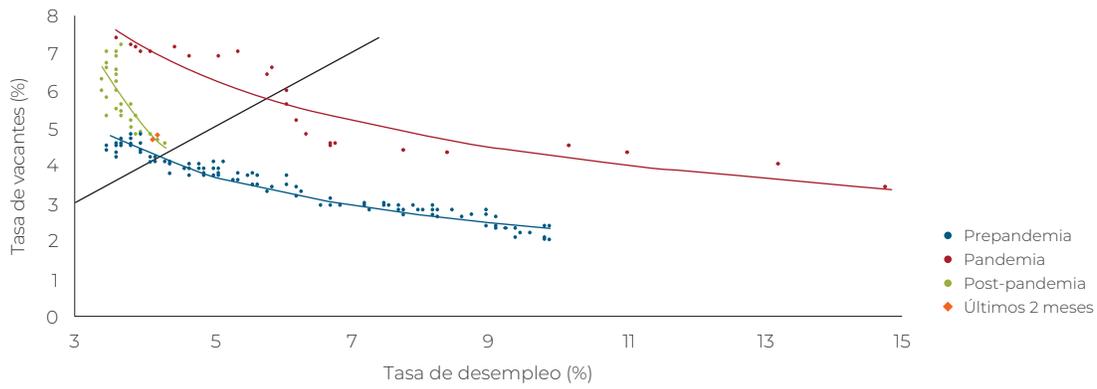
Gráfico 1. CRECIMIENTO ECONÓMICO 2024



Fuente: Estimaciones de la DEE-FLAR.

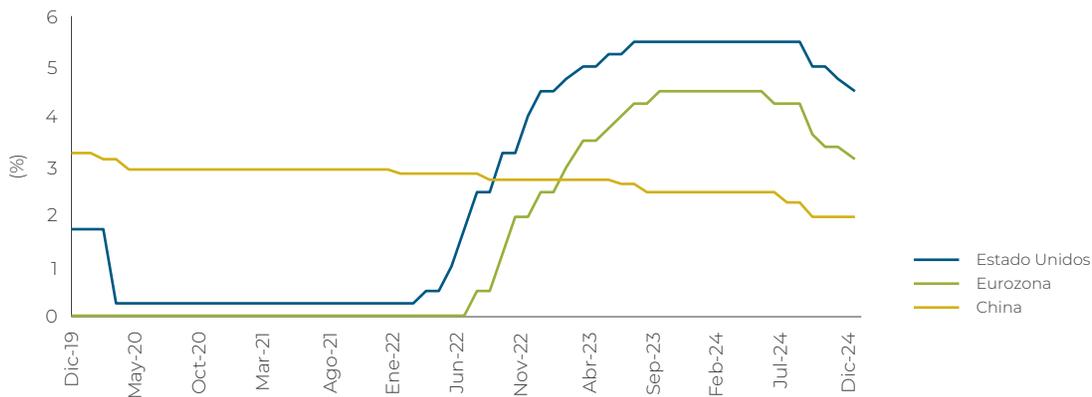
¹ Las tasas *prime* a 1 año y a 5 años se redujeron en un total de 35 p.b. y 60 p.b., respectivamente.

Gráfico 2. CURVA DE BEVERIDGE PARA EE.UU.



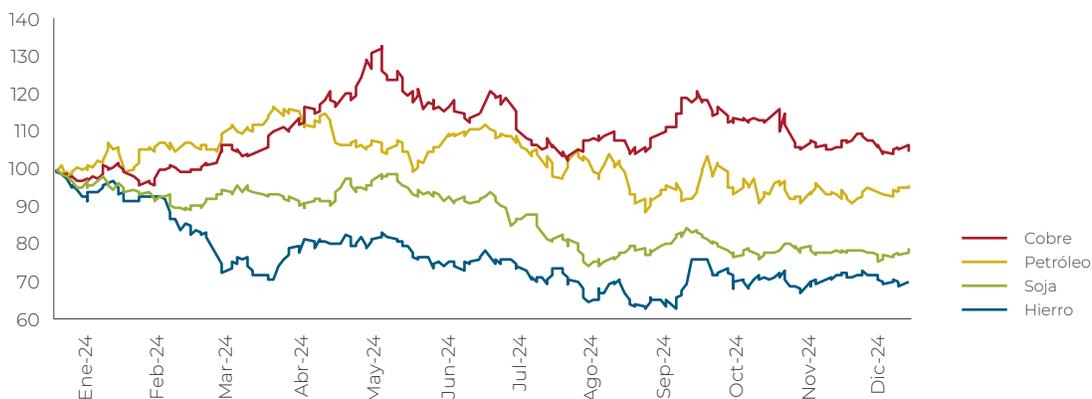
Fuente: Estimaciones de la DEE-FLAR.

Gráfico 3. TASA DE POLÍTICA MONETARIA DE EE.UU., EUROZONA Y CHINA



Fuente: Reserva Federal, ECB y Banco Popular de China.

Gráfico 4. PRECIOS DE COMMODITIES
(Indexado Ene-2024 = 100)



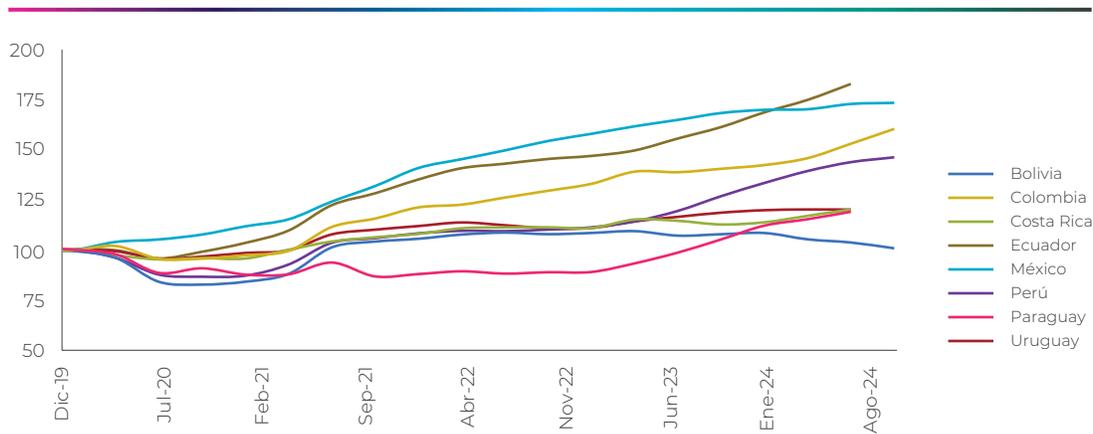
Fuente: Reserva Federal, ECB y Banco Popular de China.

El petróleo, la soja y el mineral de hierro experimentaron caídas, en parte debido a menor crecimiento de China. En contraste, el precio del cobre aumentó, impulsado por la transición energética hacia fuentes renovables.

Las remesas de emigrantes continuaron en ascenso (Gráfico 5), favorecidas por la resiliencia de los mercados laborales en EE.UU. y la Eurozona. Este factor, sumado a un menor crecimiento de las importaciones en la región, contribuyó a la reducción del déficit de cuenta corriente de la balanza de pagos, que se ubicó por debajo de su promedio de la última década en la mayoría de las economías (Gráfico 6).

Gráfico 5. FLUJO DE REMESAS

(Indexado Dic-2019 = 100)



Fuente: Bancos Centrales.

Gráfico 6. DÉFICIT EN CUENTA CORRIENTE DE LA BALANZA DE PAGOS



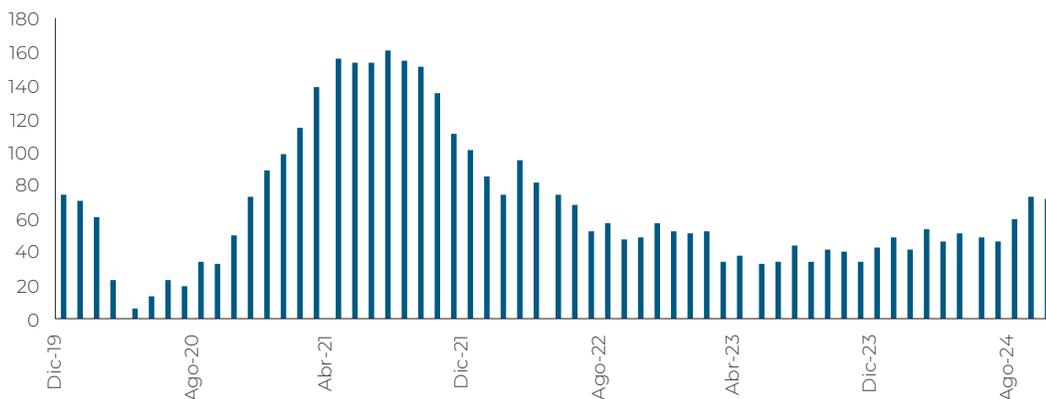
Fuente: Bancos Centrales.

Por otro lado, la disminución de las tasas de interés internacionales, impulsada por las decisiones de la FED y el BCE, redujo el costo del financiamiento externo. Esto también favoreció un aumento en los flujos financieros hacia la región, incluyendo mayores inversiones de portafolio por parte de no residentes en la segunda mitad del año (Gráfico 7).

Se estima que el PIB de América Latina creció aproximadamente 2,3% en 2024, impulsado por la resiliencia del financiamiento externo, la menor demanda de la economía China y la solidez de la economía estadounidense.

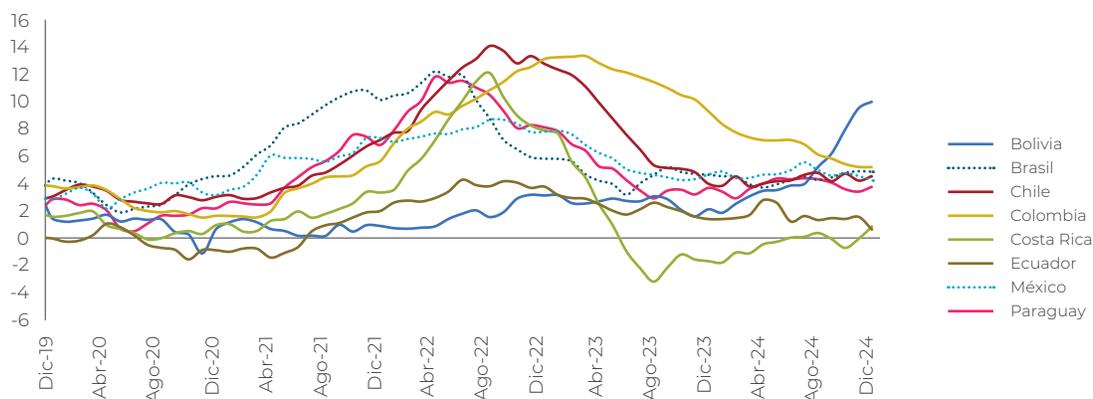
La inflación al consumidor disminuyó en la mayoría de los países de la región (Gráfico 8), lo que permitió a los bancos centrales reducir sus tasas de política monetaria,

Gráfico 7. FLUJOS DE PORTAFOLIO DE NO RESIDENTES HACIA AMÉRICA LATINA
(Miles de millones, suma 12 meses)



Fuente: IIF.

Gráfico 8. INFLACIÓN AL CONSUMIDOR
(Variación % anual)

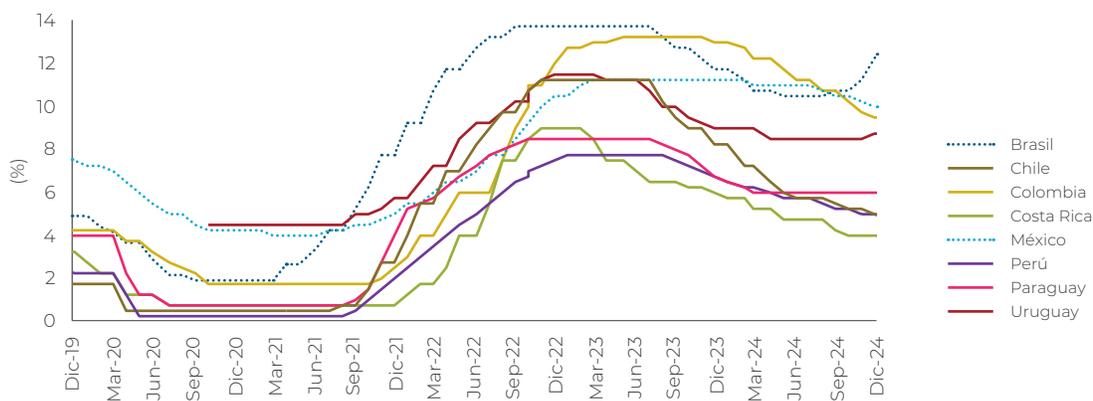


Fuente: Bancos Centrales e Institutos de estadística.

llevándolas a niveles inferiores a los registrados a finales de 2023. No obstante, en el transcurso del año resurgieron ciertas presiones inflacionarias en varias economías, lo que llevó a sus bancos centrales a pausar sus ciclos de reducción de tasas de interés (Gráfico 9).

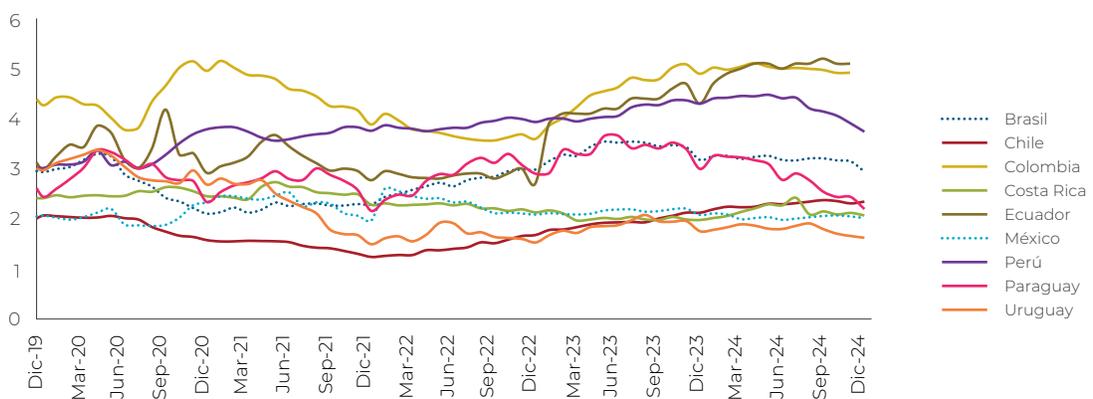
En este contexto, los sistemas financieros de la región demostraron resiliencia a pesar de que las tasas de interés, aunque en descenso, se mantuvieron en niveles elevados en varias economías. El crédito al sector privado se aceleró, la solvencia bancaria permaneció por encima de los niveles regulatorios y la morosidad dejó de aumentar (Gráfico 10).

Gráfico 9. TASA DE POLÍTICA MONETARIA



Fuente: Bancos Centrales.

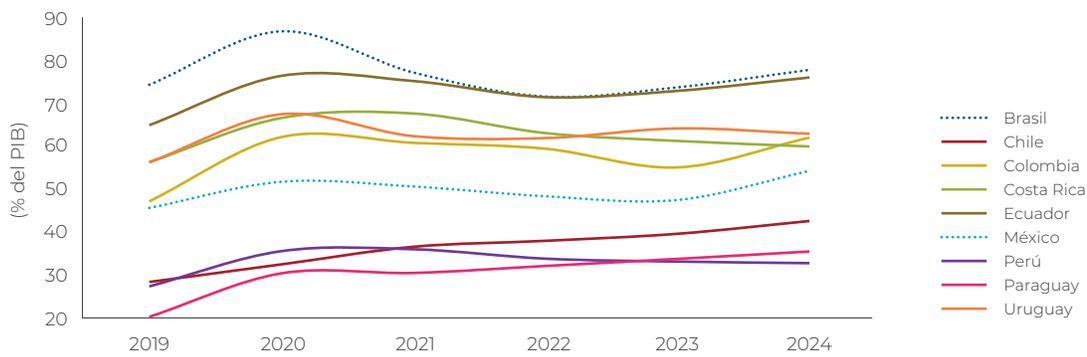
Gráfico 10. MOROSIDAD
(En porcentaje según país)



Fuente: Bancos centrales y entidades de supervisión financiera.

Finalmente, los déficits fiscales, tanto totales como primarios, aumentaron en la mayoría de los países de la región, impulsados por un incremento del gasto primario y mayores pagos por intereses de deuda. Como resultado, la deuda pública creció en varias economías (Gráfico 11).

Gráfico 11. DEUDA PÚBLICA



Nota: 2024 corresponde al último dato disponible de cada país a la fecha de cierre de esta versión del documento.
 Fuente: Bancos centrales y Ministerios de Finanzas.

2

ESTRATEGIA INSTITUCIONAL: IMPLEMENTACIÓN Y RESULTADOS

ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2024-2026

En 2024, el FLAR llevó a cabo una revisión de su estrategia institucional, lo cual permitió redefinir los objetivos que tendrá en los próximos tres años (2024-2026). En el marco de este proceso de actualización, se conformó un grupo táctico de colaboradores del FLAR encargado de analizar diversos aspectos del entorno que impactan estratégicamente a la institución, como grupos de interés, entorno político, contexto macroeconómico, ambiental, tecnológico e interno.

Este grupo táctico aplicó herramientas de evaluación del entorno que le permitieron generar una propuesta de actualización de los objetivos estratégicos para este período, a través de un proceso de identificación y análisis de riesgos y oportunidades. El objetivo final es fortalecer la contribución del FLAR a la estabilidad macroeconómica y financiera de la región.

La propuesta del grupo táctico se centró en resaltar y fortalecer los avances logrados con la estrategia 2018-2023. Esta estrategia se fundamentó en el objetivo de lograr un FLAR con un mayor impacto regional, una notable relevancia para sus grupos de interés y capacidades renovadas para gestionar de manera eficiente su propósito superior y el cumplimiento de la estrategia planteada. Esta nueva estrategia fue denominada: *“3R-FLAR: más Regional, más Relevante y más Renovado”*.

A partir de la formulación de esta estrategia, que incluye un propósito superior interiorizado; una MEGA (meta extremadamente grande y ambiciosa) renovada; unos valores institucionales revisados; y un objetivo general claro y preciso, se estableció un plan estratégico con tres objetivos principales, cada uno asociado a una de las “3Rs”. Además, se definieron tres objetivos tácticos por cada objetivo estratégico, los cuales permiten operacionalizar y acercar en mayor medida a cada uno de los colaboradores a la consecución y contribución al cumplimiento de la estrategia institucional. Esta definición también contribuye a que el monitoreo y seguimiento del cumplimiento de la estrategia sea más transparente, visible y participativo para todos los miembros de la institución.

Gráfico 12. PLAN ESTRATÉGICO FLAR 2024-2026



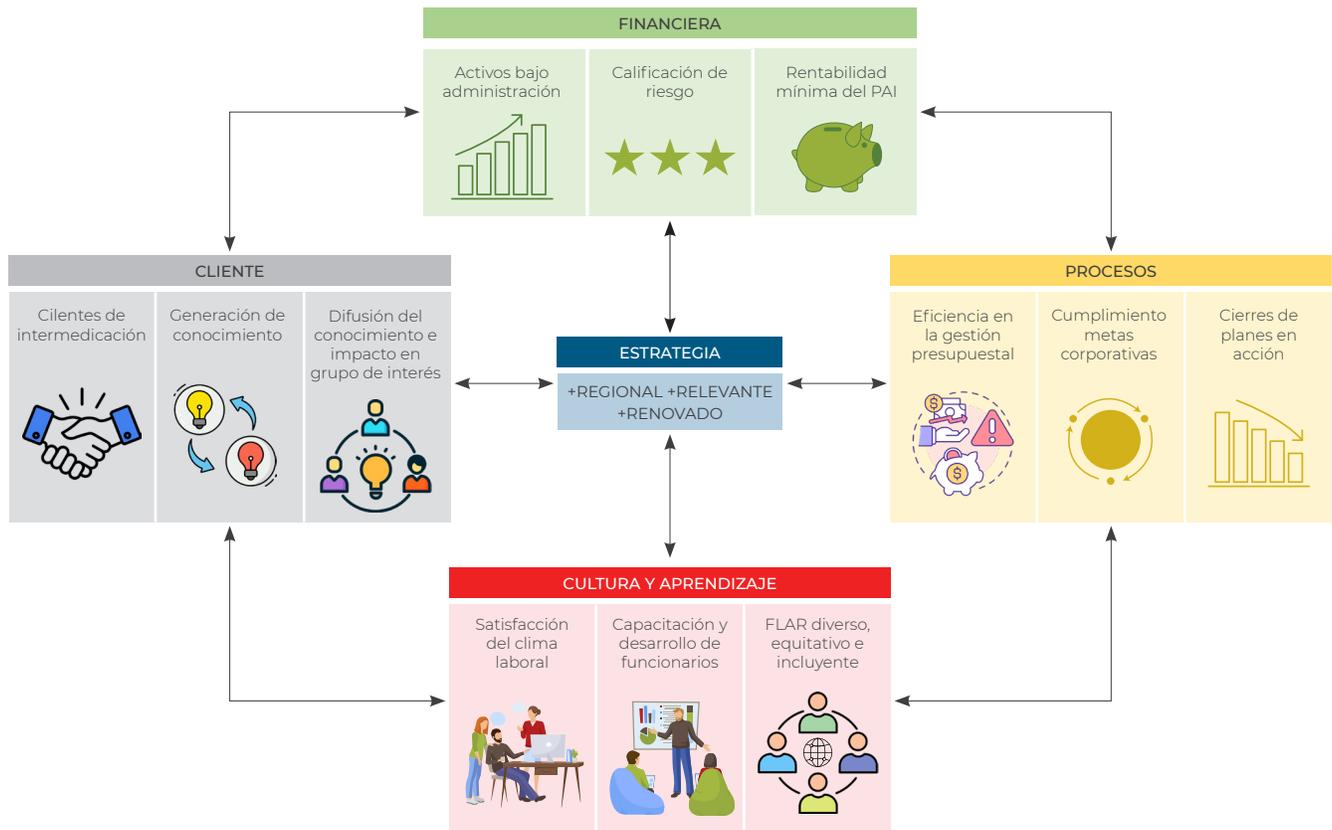
CUMPLIMIENTO DE INDICADORES ESTRATÉGICOS Y METAS TÁCTICAS

Indicadores estratégicos

Como resultado del proceso de actualización del plan estratégico, el FLAR ha continuado con sus esfuerzos para fortalecer una cultura de medición de resultados y cumplimiento de metas, con el objetivo de consolidar una conciencia organizacional sobre la situación actual y futura de la institución. Para alcanzar este objetivo, se utiliza el tablero de control o Balanced Scorecard (BSC), una herramienta de planeación estratégica cuyo propósito es visibilizar la gestión de la institución en aspectos más allá de los resultados financieros.

En particular, el tablero de control del FLAR para 2024 contempla cuatro perspectivas de resultados: financiera, de cliente, de procesos, y de cultura y aprendizaje. Todas ellas orientadas a materializar la estrategia 2024-2026, con el fin de consolidar a la institución como más regional, más relevante y más renovada. A continuación, se presenta un gráfico que detalla estos cuatro ejes y su relación con los objetivos estratégicos de la institución.

Gráfico 13. TABLERO DE CONTROL FLAR



A estos indicadores se les realizaron dos seguimientos durante el año, uno en el primer semestre y otro en el segundo, con el objetivo de verificar sus avances y resultados. Los hallazgos del seguimiento al tablero de control fueron presentados al comité de proyectos y estrategia para su análisis, con lo cual, por una parte, se evidenció el cumplimiento de la gran mayoría de metas e indicadores planteados y, por otra, se procedió con la redefinición de algunas metas.

A continuación, se presentan los resultados de los indicadores definidos en el tablero de control del FLAR actualizado para 2024, por cada una de las perspectivas mencionadas.

PERSPECTIVA FINANCIERA

Indicador	Meta	Resultado
Activos bajo administración	8.000-10.000	9,022
Rentabilidad mínima del Portafolio Agregado de Inversión (PAI)	20 Pb > al Benchmark Trienal	23,8 pb > al Benchmark Trienal
Calificación de riesgo	Mantener o aumentar rango AA	AA-

PERSPECTIVA DE CLIENTE

Indicador	Meta	Resultado
Cientes de intermediación	20	24
Generación de conocimiento	43 documentos	81 documentos
Difusión del conocimiento e impacto en grupos de interés	Participación en eventos Representativos: 150 Seguidores: Li: + 22.000 X: +3.000 YT: 30.000	Participación en eventos Representativos: 194 Seguidores LI: +22,500 Seguidores X: +338 Seguidores X: +338 Visualizaciones YT: +17,18

PERSPECTIVA DE PROCESOS

Indicador	Meta	Resultado
Eficiencia en la gestión presupuestal	Resultado superior al 89.09%%	95,09%
Cierre de planes de acción	45%	78%
Cumplimiento de metas tácticas	90%	83%

PERSPECTIVA DE CULTURA Y APRENDIZAJE

Indicador	Meta	Resultado
Satisfacción del clima laboral	91%	92%
Capacitación y desarrollo de funcionarios	100% cobertura programa de liderazgo	Cobertura del 100% de los líderes de la institución correspondiente al 45% de la planta de personal (25 funcionarios de los niveles organizacionales: directivo, táctico y gestión profesional)
FLAR Diverso, Equitativo e Incluyente	100% cumplimiento del plan de trabajo definido	Avance del 75% <ul style="list-style-type: none"> ○ Construcción de una política de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) ○ Creación de un equipo interdisciplinario ○ Talleres y conversaciones para ampliar el conocimiento y reflexión

Cumplimiento de metas tácticas

Como parte fundamental del proceso de implementación de la estrategia, cada área ha definido un conjunto de metas clave, correspondientes a acciones de corto y mediano plazo que contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos estratégicos y tácticos establecidos. Para 2024, las áreas establecieron un total de ciento seis metas tácticas, cada una vinculada a un objetivo táctico específico.

El seguimiento y la evaluación del cumplimiento de las metas tácticas planteadas por la institución han sido esenciales para medir los avances hacia los objetivos estratégicos. A continuación, se presentan los avances obtenidos en las metas tácticas, con un cumplimiento del 83%.

Gráfico 14. CONSOLIDADO OBJETIVOS Y METAS TÁCTICAS

Objetivo estratégico	Metas propuestas	Metas cumplidas	Porcentaje de cumplimiento
Consolidar y expandir el impacto regional del FLAR	20	19	95%
Ampliar las modalidades de vinculación y alianzas estratégicas	5	5	100%
Fortalecer el relacionamiento con los grupos de interés, diversificando la presencia geográfica e impacto de las actividades institucionales	11	10	91%
Potenciar el FLAR como referente de gestión de reservas, riesgos y análisis macroeconómico de América Latina y el Caribe	4	4	100%
Ampliar la oferta de servicios financieros y de conocimiento	27	24	89%
Ofrecer nuevos servicios de inversión, crédito y liquidez	9	9	100%
Expandir programas de formación y asistencias técnicas	1	1	100%
Generar y difundir conocimiento que aporte valor a los miembros y clientes	17	19	82%
Fortalecer las capacidades y una cultura orientada a resultados, eficiencia e innovación	59	45	76%
Impulsar la innovación, el trabajo colaborativo y flexible potenciando las habilidades del talento humano	10	7	70%
Fomentar un entorno laboral más diverso, equitativo e incluyente	4	3	75%
Analizar la gestión organizacional más eficiente y efectiva	45	35	78%
	106	88	83%

A continuación, se presentan las principales iniciativas que sirvieron para apalancar el plan estratégico de la institución durante el 2024.

CONSOLIDAR Y EXPANDIR EL IMPACTO REGIONAL DEL FLAR

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 2024, la cual recoge y sintetiza los esfuerzos realizados durante el año para consolidar el posicionamiento institucional y promover acercamientos con posibles miembros.

Ampliar las modalidades de vinculación y alianzas estratégicas

En 2024 las alianzas estratégicas y los intercambios con otras instituciones se presentaron como una herramienta clave para el fortalecimiento de capacidades y el logro de objetivos comunes. Dada la importancia del fortalecimiento y profundización del impacto regional del FLAR, se avanzó en la evaluación de información relevante y el análisis de nuevos elementos que permiten identificar oportunidades de cooperación para generar vinculaciones con instituciones oficiales en la región.

Dentro de las principales actividades bajo alianzas estratégicas resaltan:

- La “XIX Conferencia Anual de Estudios Económicos: Inflación, política monetaria y fiscal en economías emergentes y en desarrollo”², copatrocinada por el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), celebrada el 9 de agosto en Cartagena de Indias, Colombia, cuyo tema central fue la inflación, política monetaria y fiscal en economías emergentes. Este evento reunió a expertos como Pierre-Olivier Gourinchas (FMI), Esther George (ex presidenta de la Reserva Federal de Kansas City), Silvana Tenreyro (*The London School of Economics and Political Science*), Pierre Yared (Columbia Business School), Hernando Vargas (Banco de la República), Guillermo Carlomagno (Banco Central de Chile), Paulina Restrepo (Reserva Federal de St Louis), Damiano Sandri (BIS), Adrián Armas (Banco Central de Reserva del Perú), Alfonso Cebreros (Banco de México), Christian Wolf (MIT), Vladimir Werning (Banco Central de la República Argentina), Reinier Schliesser (CAF), entre otros.

² Más información en el siguiente enlace: <https://flar.com/conferencia-de-estudios-economicos-2024/>

- La realización del “VIII Seminario Conjunto de Investigación de los Acuerdos Financieros Regionales” con el Mecanismo de Estabilidad Europeo (ESM) y la Oficina de Investigación Macroeconómica de ASEAN+3 (AMRO), titulado “Safeguarding stability in a more fragmented world: global and regional perspectives on challenges and policy implications”, el cual fue celebrado el 16 de mayo bajo un formato híbrido en Luxemburgo. Contó con la participación presencial de altos funcionarios del FMI, académicos, autoridades y técnicos senior de bancos centrales y ministerios de finanzas o hacienda de América Latina, la Eurozona y Asia.
- La “XXXVIII Conferencia de Bancos Centrales e Instituciones Oficiales” titulada “Puentes 2030: Una visión a un futuro disruptivo”³, celebrada del 20 al 22 de noviembre en Cartagena de Indias, la cual se extendió de manera presencial, remota e híbrida, durante seis días, incluyendo tres seminarios virtuales, cuatro transmisiones híbridas, once presentaciones y cinco paneles. Dentro de los principales asuntos discutidos resaltan: i) el impacto de la inteligencia artificial y la computación cuántica en el sector financiero; ii) tecnología e innovación, destacando avances en mercados de bonos, inteligencia artificial generativa y machine learning aplicados a la gestión financiera en Latinoamérica. Reunió a cincuenta y cuatro delegados de bancos centrales, instituciones supranacionales y entidades privadas.
- El “Seminario de Riesgos Financieros del FLAR”⁴ realizado del 25 al 27 de septiembre en Costa Rica, contó con el copatrocinio del Banco Centroamericano de Integración Económica, en línea con la visión estratégica del FLAR de consolidar y expandir su impacto regional. El seminario contó con la participación de cuarenta y tres asistentes provenientes de trece países y dieciséis instituciones, incluyendo bancos centrales, seguros de depósitos y ministerios de finanzas. Este espacio permitió el intercambio de experiencias y buenas prácticas, así como el fortalecimiento de los vínculos entre los participantes, contribuyendo a la creación de una comunidad regional más cohesionada en temas de riesgos financieros.
- La participación en la “XVIII Conferencia Regional” del FMI para América Central, Panamá y República Dominicana, celebrada del 28 al 29 de julio en San José de Costa Rica. Contó con la participación de Carlos Giraldo, director de estudios económicos del FLAR, con la presentación “Panorama y retos de corto plazo para Latinoamérica”.

³ Más información en el siguiente enlace: <https://eventos.flar.net/>

⁴ Más información en el siguiente enlace: <https://eventos.flar.net/v-seminario-riesgos-de-credito/>

Las actividades complementarias realizadas durante el año se detallan en el Anexo 2.

Fortalecer el relacionamiento con los grupos de interés, diversificando la presencia geográfica e impacto de las actividades institucionales

El FLAR organizó y participó en diversos eventos en 2024, reuniendo a autoridades económicas, técnicos, académicos y representantes de organismos internacionales. De manera particular se resalta el impacto que tuvo el *“II Foro Regional de Sistemas de Pagos”* organizado por el FLAR con apoyo del Banco Central del Paraguay, del 12 al 13 de junio en Asunción, Paraguay.

La realización del foro fue un hito en la promoción de la comunidad, conexión y colaboración entre los actores clave del ecosistema de pagos en América Latina y el Caribe. Este evento reafirmó el compromiso del FLAR de fomentar un entorno regional integrado que potencie el desarrollo de sistemas de pagos más eficientes, seguros y resilientes.

El foro reunió a representantes de los bancos centrales miembros, organismos internacionales y destacados invitados, incluyendo al Instituto de Finanzas Internacionales (IIF), el Banco de España, el Banco Nacional de Panamá y el Banco do Brasil. La diversidad de perspectivas y experiencias fortaleció el intercambio técnico y estratégico, consolidando una red de especialistas comprometidos con la innovación y el avance de la región.

Uno de los pilares fundamentales del foro fue la construcción y el fortalecimiento de una comunidad regional de especialistas en sistemas de pagos. Este enfoque promovió un aprendizaje continuo, donde los participantes compartieron conocimientos, identificaron desafíos comunes y diseñaron conjuntamente soluciones adaptadas a las necesidades de la región.

La importancia de establecer y reforzar conexiones fue evidente a lo largo del evento, ante lo cual los participantes coincidieron en que una integración más profunda con actores clave de la industria, como instituciones financieras, proveedores de tecnología y organismos internacionales, es esencial para acelerar la implementación de buenas prácticas y soluciones innovadoras en los sistemas de pagos.

La colaboración regional se destacó como un elemento esencial para enfrentar los retos y oportunidades del sector. Se acordaron acciones concretas, como la continuidad de la comunidad de especialistas, el intercambio regular de experiencias y el diseño de programas conjuntos de capacitación que impulsen la resiliencia y la interoperabilidad de los sistemas de pagos.

El foro dejó claro que el fortalecimiento de la comunidad, así como la conexión y la colaboración no solo amplifican el impacto de las iniciativas individuales, sino que también establecen un camino hacia la integración regional. Este enfoque colaborativo posicionó al foro como una plataforma estratégica para el desarrollo del ecosistema de pagos, marcando un precedente para futuras ediciones y reforzando su relevancia como espacio de referencia en la región.

En este marco, se creó la Mesa Regional de Sistemas de Pago de América Latina y el Caribe, un espacio colaborativo que fortaleció la comunidad de bancos centrales en temas críticos para los sistemas de pago. Este esfuerzo permitió desarrollar una matriz regional que identifica el estado actual de los sistemas de pagos, promoviendo soluciones estratégicas para enfrentar desafíos comunes.

➤ Otros eventos y espacios destacados incluyen:

- El seminario virtual *“Evolución y perspectivas de inflación en economías parcialmente dolarizadas de América Latina. Visión de los técnicos de los bancos centrales”*⁵, realizado en conjunto con CAF, el 19 de agosto. Contó con la participación de economistas jefes de los bancos centrales de Costa Rica, Paraguay, República Dominicana y Uruguay.
- El seminario virtual *“Flujos de capitales en América Latina en el actual entorno económico global”*⁶, realizado el 17 de septiembre, el cual contó con contribuciones de Pablo Guidotti (Universidad Torcuato Di Tella), Martín Castellanos y María Paola Figueroa (IIF).
- La colaboración con el Banco Central de Reserva del Perú y el National Bureau of Economic Research (NBER) en la organización, preparación y desarrollo de la conferencia de primavera sobre mercados emergentes, titulada *“Emerging Markets: Capital Flows, Debt Overhang, Inflation, and Growth, Spring 2024”*⁷, celebrada del 20 al 21 de mayo en la ciudad de Lima, Perú.

⁵ Más información en el siguiente enlace: <https://youtu.be/ThAugbH99ao>

⁶ Más información en el siguiente enlace: <https://youtu.be/xLI6RNU66z0>

⁷ Más información en el siguiente enlace: <https://www.nber.org/conferences/emerging-markets-capital-flows-debt-overhang-inflation-and-growth-spring-2024>

- El seminario virtual "*Situación y perspectivas del sistema financiero en América Latina - Visión de los técnicos de los bancos centrales*"⁸, realizado el 10 de octubre. Contó con la participación de directores de estabilidad financiera de bancos centrales de Chile, Colombia, México y Perú.
- El seminario virtual "*Cuentas externas en América Latina: desafíos y oportunidades en un mundo cambiante. Perspectivas de los técnicos de los bancos centrales*"⁹, realizado el 13 de noviembre. Desarrolló una discusión liderada por jefes del sector externo de bancos centrales de Chile, Colombia, México y Perú.
- "*Situación y perspectivas del sistema financiero de las economías parcialmente dolarizadas de América Latina. Visión de los técnicos de los bancos centrales*"¹⁰. Se llevó a cabo el 10 de diciembre, con la participación de los directores de estabilidad financiera de los bancos centrales de Costa Rica, Paraguay, República Dominicana y Uruguay.
- En 2024, el FLAR junto con el International Forum of Sovereign Wealth Funds (IFSWF) y la Fletcher School of Law and Diplomacy de la Tufts University, completó un estudio titulado "*Can Regional Sovereign Wealth Funds Expand and Grow in Latin America?*", sobre fondos soberanos en Latinoamérica, analizando su impacto en el desarrollo económico sostenible. Basado en investigaciones y entrevistas, el proyecto identificó oportunidades para mejorar prácticas en la región, fortaleciendo la transparencia, la cooperación global y los vínculos entre instituciones financieras clave. Los resultados, difundidos ampliamente por el FLAR y Latinometrics, están disponibles en inglés, español y portugués, fomentando su impacto en múltiples audiencias¹¹.
- Intercambio de conocimiento y experiencias entre las áreas de estudios económicos, financiera, operaciones y servicios corporativos del FLAR y CAF.
- Sesiones de intercambio de conocimiento llevadas a cabo en el mes de abril en Washington D.C., EE.UU., con el Banco Interamericano de Desarrollo en la gestión de riesgos de crédito en los portafolios y gestión de inversiones en *Exchange Traded Funds* (ETF).

⁸ Más información en el siguiente enlace: <https://youtu.be/wAbwQzAmZPQ>

⁹ Más información en el siguiente enlace: <https://youtu.be/4b4Td6Oou8s>

¹⁰ Más información en el siguiente enlace: https://youtu.be/BB2K_ans9h4

¹¹ Más información en el siguiente enlace: <https://www.ifswf.org/can-regional-sovereign-wealth-funds-expand-and-grow-latin-america>

- Participación en el grupo de trabajo de riesgos transversales (con enfoque en integrar el riesgo de tecnología de la información en la gestión de riesgos operacionales) del International Operational Risk Working Group (IORWG).
- Durante 2024, el FLAR participó en los grupos de trabajo de “Divulgación” y de “Inversión Sostenible y Responsable” del Network for Greening the Financial System (NGFS). Las principales actividades incluyeron la asistencia a presentaciones especializadas, el análisis de documentos técnicos y la participación en encuestas. Estas acciones permitieron aportar perspectivas institucionales, fortalecer las capacidades internas y contribuir al desarrollo de la red.

Potenciar al FLAR como referente de gestión de reservas, riesgos y análisis macroeconómico de América Latina y el Caribe

Durante 2024 se ampliaron y consolidaron diferentes actividades enfocadas en avanzar en la oferta de servicios de conocimiento relevante para los bancos centrales, autoridades económicas y técnicos de la región. Asimismo, el FLAR tuvo la oportunidad de participar en diferentes eventos de discusión técnica.

La ampliación de la gestión del conocimiento en temas macroeconómicos se llevó a cabo en cuatro frentes: i) publicaciones, ii) capacitaciones, iii) análisis de coyuntura macroeconómica y iv) eventos. Particularmente, se duplicaron los artículos publicados, logrando incluir cuatro investigaciones en revistas indexadas¹². Asimismo, se generaron siete documentos de trabajo¹³. Varias de estas investigaciones fueron presentadas en encuentros de economistas de bancos centrales, universidades y centros de pensamiento regionales y extrarregionales; así como en seminarios de investigación y conferencias académicas de bancos centrales a nivel regional.

La difusión del conocimiento se complementó con la ampliación a diez publicaciones del “FLARblog”¹⁴. En este espacio se presentaron síntesis de las investigaciones y estudios realizados, así como análisis y cifras económicas de coyuntura regional e internacional.

¹² “Mayor información puede ser consultada en la subsección *“Generar y difundir conocimiento que aporte valor a los miembros y clientes”*, dentro de la sección *“Ampliar la oferta de servicios financieros y de conocimiento”*, dentro del capítulo II *“Implementación y resultados de la estrategia institucional”*.”

¹³ Más información en el siguiente enlace: <https://flar.com/publicaciones/#discusion>

¹⁴ Más información en el siguiente enlace: <https://blog.flar.com/>

Por otra parte, en 2024 se iniciaron las capacitaciones en economía para bancos centrales con el curso de *“Introducción al Aprendizaje Automático con Aplicaciones a Macroeconomía y Finanzas”* coordinado por el FLAR con el apoyo del profesor Jorge Mario Uribe de la Universidad de Barcelona. En este evento participaron representantes de los bancos centrales miembros del FLAR.

Los análisis de coyuntura y seguimiento económico se consolidaron mediante presentaciones y relacionamiento técnico. En 2024, aumentaron a cerca de treinta presentaciones de situación actual, perspectivas y metodologías de pronóstico a técnicos de los bancos centrales miembros; así como a los ministerios de finanzas o hacienda de Ecuador, México, Perú, Paraguay y Uruguay. También se dieron varias presentaciones y diálogos técnicos con el FMI, el Banco Mundial y CAF. Con esto, se aumentó el impacto del análisis y evaluación macroeconómica.

De forma adicional a estos eventos, se aumentaron los espacios de *“Diálogos FLAR”*¹⁵, seminarios virtuales de discusión técnica, con el objetivo de generar aportes y análisis a temas de coyuntura macroeconómica y financiera de América Latina. En 2024 se organizaron cinco seminarios virtuales, cada uno superando un promedio los seiscientos participantes y llegando a más de cien mil visualizaciones en diferido.

En el Anexo 2 se presentan otras actividades complementarias que aportaron al desarrollo del FLAR durante el 2024.

AMPLIAR LA OFERTA DE SERVICIOS FINANCIEROS Y DE CONOCIMIENTO

Ofrecer nuevos servicios de inversión, crédito y liquidez

► Creación de la línea de tesorería

En marzo de 2024, se propuso al directorio la aprobación de unos lineamientos para la realización de operaciones de tesorería destinadas a proporcionar liquidez a activos de reserva de los miembros, en situaciones que requieren una acción rápida. Esta iniciativa busca explotar los recursos institucionales disponibles para apoyar a los bancos centrales miembros del FLAR, conforme a lo establecido en su Convenio Constitutivo.

¹⁵ Más información en el siguiente enlace: <https://dialogos.flar.com/>

Estas operaciones ayudan a complementar las posibilidades de acceso a liquidez de las que disponen los miembros del FLAR. Además, el FLAR reafirma su compromiso de brindar apoyo oportuno a sus bancos centrales en momentos de necesidad, fortaleciendo así su papel como aliado estratégico en la región.

En esta línea, se llevó a cabo de manera ágil y eficiente la revisión y preparación de la documentación estandarizada de términos y condiciones generales para la ejecución de operaciones de tesorería, mostrando la dedicación del FLAR en brindar soluciones financieras eficaces y rápidas, aprobadas por su directorio.

► Creación de un ETF orientado a inversiones sostenibles

En 2024, el FLAR participó con éxito en el proceso de creación de un ETF orientado a inversiones sostenibles, marcando un hito significativo en su compromiso con la sostenibilidad. Este fondo, con sede en Luxemburgo y administrado por el gestor externo “Amundi”, integra criterios ambientales, sociales y de gobernanza corporativa en estrategias de inversión, sin comprometer los objetivos tradicionales de seguridad, liquidez y rendimiento que priorizan los bancos centrales y otras instituciones oficiales. Diseñado bajo estrictos estándares conservadores, el ETF refleja una colaboración estrecha y continua con actores clave de la región, garantizando su alineación con las necesidades de los inversores institucionales.

Particularmente, la participación del FLAR en el proceso de creación del ETF se caracterizó por dos aspectos: i) un ejercicio profundo de identificación de las necesidades, restricciones e intereses particulares de los bancos centrales de la región, a efectos de permitir que estos actores encontraran en el ETF una solución que satisficiera sus objetivos adecuadamente; y ii) la realización de una inversión semilla de USD 100 millones.

Por otra parte, gracias a la intervención del FLAR en el proyecto del ETF, los miembros y aliados del FLAR podrán encontrar una serie de beneficios adicionales reforzando de esta forma el atractivo del ETF. Concretamente, estos actores podrán acceder a un valor agregado compuesto por i) precios diferenciales, y ii) transferencia de conocimiento y capacitaciones.

El proyecto alcanzó hitos clave en 2024: el ETF fue lanzado oficialmente en mayo y listado en bolsa en junio, permitiendo la participación de cualquier inversionista interesado. El FLAR proporcionó una inversión semilla de USD 100 millones, seguida por un aporte equivalente de la CAF, lo que reforzó la confianza y atractivo del fondo. Este respaldo ha despertado un creciente interés entre otras instituciones oficiales, que podrían sumarse como inversores en 2025 tras completar procesos internos de aprobación.

El ETF invierte en deuda corporativa con calificación "A-" o superior, promoviendo prácticas responsables en el ámbito corporativo. Este proyecto establece un precedente en inversiones responsables, demostrando el impacto positivo de la colaboración interinstitucional y abriendo puertas a futuras iniciativas sostenibles en la región.

► Plataforma de auto consulta para depósitos pasivos

Continuando con el proceso de evaluación de las necesidades requeridas por los clientes del FLAR, y acorde con la evolución de la oferta de valor para el producto "cuenta call", se desarrolló e implementó una herramienta que permite consultar saldos y el detalle de los movimientos asociados a las transacciones de depósitos a término que mantienen las instituciones clientes del FLAR. Lo anterior permite la verificación en tiempo real de las constituciones vigentes, permitiendo la revisión de los detalles asociados a estas transacciones y la generación de reportes en diferentes formatos. Adicionalmente, se implementó la generación automatizada de extractos "MT 950", facilitando la entrega oportuna de los extractos diarios.

Generar y difundir conocimiento que aporte valor a los miembros y clientes

El FLAR llevó a cabo diversas actividades para fortalecer el posicionamiento de contenido técnico relevante para bancos centrales, autoridades económicas y técnicos de la región. Estas iniciativas se enfocaron en publicaciones, capacitaciones, análisis macroeconómicos y eventos destacados, dentro de los cuales se resaltan los logros que se listan a continuación.

► Publicaciones

- Se publicaron cuatro investigaciones en revistas científicas indexadas:
 - ▣ "U.S. monetary policy shocks and bank lending in Latin America: evidence of an international bank lending channel" en la revista "Applied Economics Letters".
 - ▣ "High frequency monitoring of credit creation: A new tool for central banks in emerging market economies" en la revista "The Quarterly Review of Economics and Finance".
 - ▣ "Financial integration and banking stability: A post-global crisis assessment" en la revista "Economic Modelling".
 - ▣ "Term Spread Spillovers to Latin America and Emergence of the 'Twin Ds'" en la revista "International Review of Economics and Finance".

- Se publicaron siete documentos de trabajo¹⁶, muchos de los cuales fueron presentados en encuentros académicos y de bancos centrales regionales e internacionales. Además, se difundieron diez publicaciones en el “FLARblog”¹⁷ con resúmenes de estudios y análisis económicos.
- Capacitaciones: Destacó el curso *“Introducción al Aprendizaje Automático con Aplicaciones a Macroeconomía y Finanzas”*, dictado por Jorge Mario Uribe (Universidad de Barcelona), con participación de representantes de cinco países miembros y personal del FLAR.
- Análisis coyunturales: Se realizaron más de treinta presentaciones técnicas dirigidas a bancos centrales miembros y ministerios de finanzas de países como Ecuador, México, Perú, Paraguay y Uruguay, así como diálogos con el FMI, Banco Mundial y CAF.
- Eventos destacados: Se realizó la tercera versión del concurso de ensayos para estudiantes de pregrado de economía y carreras afines de América Latina y el Caribe. *“Choques de oferta y el papel de la política monetaria en América Latina: 2020-2023”*. En esta edición, participaron estudiantes de 20 universidades de Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Nicaragua, Paraguay y Uruguay.

También se lanzó la cuarta versión del concurso de ensayos para estudiantes de pregrado de economía y carreras afines de América Latina y el Caribe, con el tema central de *“Lecciones de la respuesta fiscal y monetaria a la pandemia en América Latina”*.

Actividades adicionales y complementarias realizadas durante el año se detallan en el Anexo 2.

Expandir programas de formación y asistencias técnicas

➤ Plataforma de Desarrollo de Capacidades C3

Además de las actividades orientadas a generar y difundir conocimiento que aporta valor a los miembros y clientes, mencionadas en la sección anterior, el directorio y la asamblea aprobaron de manera independiente la creación de la “Plataforma de Desarrollo de

¹⁶ Más información en el siguiente enlace: <https://flar.com/publicaciones/#discusion>

¹⁷ Más información en el siguiente enlace: <https://blog.flar.com/>

Capacidades C3". Esta plataforma está dedicada exclusivamente a los bancos centrales miembros y tiene como objetivo fortalecer la conexión, la colaboración y la comunidad (C3). Sobre las bases de esta plataforma, se implementará un programa de desarrollo de capacidades técnicas para profundizar la oferta de valor de la institución, enfocándose específicamente en la gestión del conocimiento y la formación.

Fomentando estos elementos C3, el FLAR puede aprovechar la inteligencia colectiva, impulsar avances tecnológicos y satisfacer las necesidades diversas de los participantes. Esta plataforma es un elemento crucial en la estrategia del FLAR 2024-2026, que permite fortalecer el valor de la membresía del FLAR, al ofrecer oportunidades valiosas asociadas a la vinculación a la institución. Particularmente, la Plataforma C3 se enfocará inicialmente en temas de i) pagos instantáneos transfronterizos, ii) ciberseguridad y iii) en contar con una herramienta digital que permita a los bancos centrales acceder a recursos y colaborar activamente.

Para que esta plataforma tenga una vocación de permanencia, la asamblea, considerando la recomendación del directorio, aprobó un aporte inicial de USD 1.000.000 para un Fondo de Desarrollo de Capacidades (FDC). Adicionalmente, se contempló la posibilidad de aprobar un aporte anual de un por ciento (1%) de las utilidades de cada ejercicio financiero del FLAR. Cuando el monto total del FDC sea suficiente para cubrir la totalidad de los costos asociados de los proyectos a ser desarrollados en un periodo de tres (3) años, se podrá considerar la realización de un aporte menor a un por ciento (1%) anual de las utilidades de cada ejercicio financiero del FLAR.

El monto referencial de recursos para utilizar anualmente considera los fondos disponibles en el FDC, las proyecciones de aportes para el año siguiente, y la continuidad de las iniciativas en los próximos tres años. Los fondos no utilizados permanecerán en el FDC. Estas reglas de acumulación y de utilización buscan dar continuidad a las iniciativas que se desarrollen dentro de la plataforma.

En cuanto al gobierno corporativo, se asignaron las siguientes responsabilidades:

- Directorio del FLAR: Establecer prioridades generales de los temas por desarrollar, determinar el monto referencial anual para ser utilizado y evaluar la gestión de recursos.
- Comité del FDC: Comité de la administración que define la agenda de la plataforma, determina los criterios para escoger actividades específicas y su presupuesto, hace seguimiento a la ejecución del programa y rinde cuentas al directorio del FLAR.

En el marco del lanzamiento de esta nueva plataforma, durante los meses de octubre y noviembre el FLAR realizó la primera asistencia técnica de talento humano al Banco Central del Paraguay. Se abordaron temáticas asociadas a los procesos de compensación salarial, elementos y metodologías que lo constituyen, así como herramientas para la implementación del proceso de seguridad y salud en el trabajo. Este trabajo permitió fortalecer las relaciones entre los equipos de las dos instituciones y el intercambio de conocimiento y experiencia.

FORTALECER LAS CAPACIDADES Y UNA CULTURA ORIENTADA A RESULTADOS, EFICIENCIA E INNOVACIÓN

Impulsar la innovación, el trabajo colaborativo y flexible potenciando las habilidades del talento humano

► Implementación del marco de innovación

Dentro del marco de innovación del FLAR la institución consolidó su liderazgo regional en materia de innovación mediante diferentes proyectos. De acuerdo con lo descrito en secciones anteriores del presente documento, como parte de los proyectos de innovación, se desarrollaron: i) el lanzamiento de la “Plataforma de Desarrollo de Capacidades C3”, ii) la realización del “II Foro Regional de Sistemas de Pagos” y, iii) la creación de la Mesa Regional de Sistemas de Pago de América Latina y el Caribe.

Por otra parte, el FLAR amplió su proyección internacional, destacando en escenarios como el taller virtual realizado el 21 de mayo por la iniciativa “PAGA” del Foro Económico Mundial y el laboratorio de innovación y emprendimiento del Banco Interamericano de Desarrollo, que tiene como objetivo agilizar los pagos digitales en América Latina y el Caribe.

Al interior de la organización se avanzó en proyectos vinculados al futuro del trabajo, incluyendo el acompañamiento en la socialización institucional sobre el uso del repositorio central del área de gestión de la información y la migración a *SharePoint*. Asimismo, se apoyó en el proceso de búsqueda de una herramienta para la gestión de viajes, y se promovió un modelo replicable de automatización de presentaciones.

Por último, a través de la iniciativa de *fortalecimiento de redes de cooperación* se consolidó una taxonomía de redes internas, sentando las bases para evolucionar y potenciar las sinergias regionales; y mediante la iniciativa de *green & tech*, se avanzó con un repositorio centralizado de fuentes de datos.

► Lanzamiento de la Plataforma de Innovación

Desde el área de innovación se trabajó en la creación de espacios y herramientas para fomentar una cultura de colaboración y desarrollo continuo, destacándose durante este periodo la implementación de la iniciativa del lanzamiento de una plataforma de innovación, diseñada para promover la creatividad y la participación activa de los funcionarios, facilitando la postulación, evaluación, priorización e implementación de ideas innovadoras. Su objetivo fue proporcionar un canal centralizado y accesible para que los funcionarios puedan proponer soluciones a retos institucionales, contribuyendo así al crecimiento de la institución. Los resultados demostraron que la plataforma permitió canalizar ideas de diversas áreas, fomentando el compromiso de los equipos en proyectos que reflejan las necesidades y oportunidades de la institución.

► Fortalecimiento de capacidades en manejo de datos

Como parte de las iniciativas para desarrollar habilidades críticas en la organización, se llevó a cabo un programa de nivelación en manejo de datos. Para lo anterior, se seleccionó a un grupo de funcionarios interesados en recibir una capacitación para mejorar sus habilidades de manejo de datos, un aspecto clave para la toma de decisiones informadas y el desarrollo de proyectos estratégicos.

Este esfuerzo contó con la participación y apoyo de colaboradores con un amplio manejo en la materia, quienes compartieron su conocimiento y experiencia, fortaleciendo así la gestión interna del conocimiento. Esta iniciativa no solo mejoró las competencias técnicas de los participantes, sino que también promovió un ambiente de aprendizaje colaborativo y de desarrollo continuo en la organización.

► Aumento de capacidades en liderazgo

Dando continuidad al fortalecimiento de la cultura organizacional de la institución a través del desarrollo y aumento de capacidades de los funcionarios con personas a cargo, durante el año se culminó el programa de formación en liderazgo iniciado en el 2023 con la Universidad Adolfo Ibáñez de Chile, con una cobertura de veinticinco funcionarios.

El proceso de formación, enmarcado en once sesiones de formación, permitió mejorar el nivel de percepción del aprendizaje de los pilares de liderazgo FLAR: i) visión integral y estratégica, ii) cultura orientada al logro de objetivos, iii) transformación organizacional e iv) inspirar, movilizar y gestionar equipos. Este nivel pasó de 70,5% -al comienzo del programa- a 86,5% al finalizar.

Adicionalmente, con el propósito de desarrollar habilidades blandas en el equipo de funcionarios que no tienen personas a cargo, se generaron dos espacios de formación centrados en brindar herramientas para aumentar el trabajo colaborativo, la interacción y conversaciones de valor. Lo anterior, en el marco de promover una cultura más eficiente al interior de la organización.

► Plataforma de e- learning

Al interior de la organización se implementó una plataforma de “e- learning”, por medio de la cual se otorgó acceso a todos los funcionarios y colaboradores a contenido educativo y capacitaciones transversales. Esta plataforma permitió en un solo lugar: i) gestionar de manera dinámica, eficiente y práctica procesos de inducción corporativa (*onboarding*) y, ii) diseñar y crear capacitaciones transversales sobre temáticas de interés para todos los colaboradores de la institución. Las capacitaciones implementadas en la plataforma versaron alrededor de contenidos como: control interno, riesgos no financieros, gestión de la información, entre otros.

► Capacitación y desarrollo

Durante el año se logró una cobertura de formación y desarrollo al 98,3% de la planta de personal activa, con un total de 188 capacitaciones.

Sobre el aprendizaje de idiomas, el 35% de los funcionarios se enfocaron en el fortalecimiento del idioma inglés y el 18% en portugués.

En cuanto al desarrollo de habilidades blandas, el 39% de los funcionarios recibieron acompañamiento individual (*coaching*) y otros cursos específicos.

Las capacitaciones transversales versaron sobre control interno, riesgos no financieros, gestión de la información, ciberseguridad, seguridad y salud en el trabajo, innovación y algunos temas de interés como la reforma pensional colombiana.

► Programa de becas FLAR en el exterior

En 2024 culminaron exitosamente los estudios del primer becario del FLAR en el programa de “*Master of Science in Analytics*” en la Universidad de Chicago en Chicago, Estados Unidos. Adicionalmente, se otorgó la segunda beca FLAR. En mayo, el economista senior de la dirección de estudios económicos, inició sus estudios de Administración Pública en

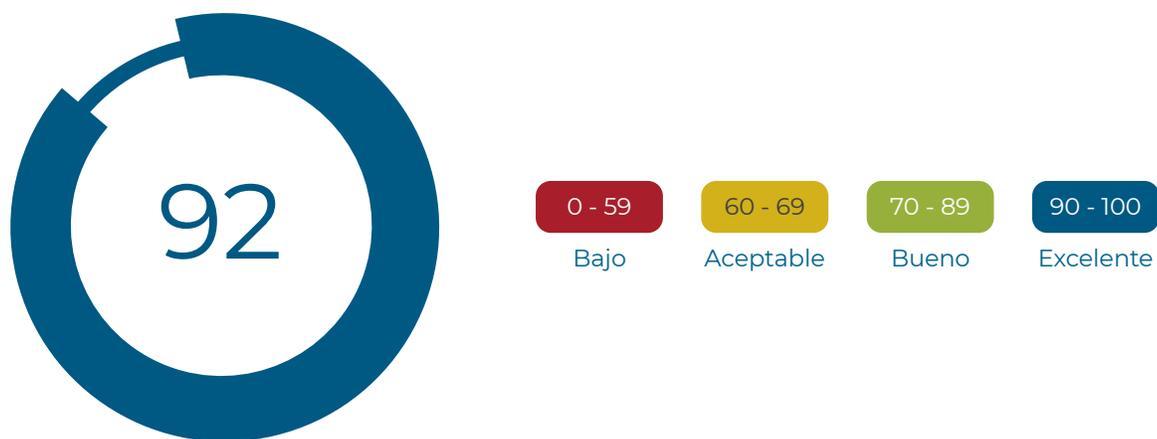
Gestión de Políticas Económicas (MPA - EPM por sus siglas en inglés) en la Universidad de Columbia en Nueva York, Estados Unidos.

► Avances en clima organizacional

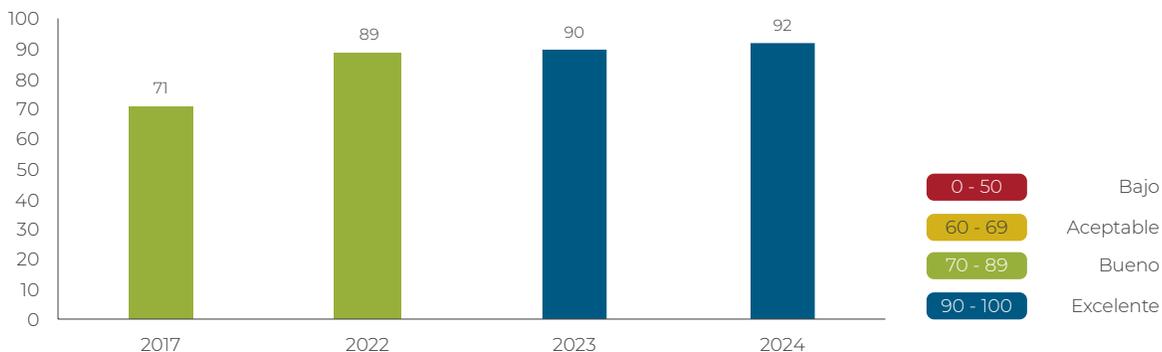
Finalizando el año, se realizó la medición de clima organizacional cuyo resultado ubica al FLAR en una calificación de 92/100, mejorando el resultado en dos puntos sobre la medición del 2023 y en 21 puntos respecto de la medición de 2017.

Gráfico 15. ÍNDICE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL 2024

Índice del clima 2024



Evolución del índice del clima organizacional FLAR



Con el propósito de continuar generando una valoración de clima organizacional más profunda, en la medición de este año se incluyeron nuevos aspectos relacionados con entornos seguros de trabajo, valores institucionales y otros elementos de evaluación. Lo anterior, permite ahondar en la percepción que tienen los funcionarios sobre dimensiones

como la compensación, el liderazgo organizacional, la comunicación y articulación entre equipos, la motivación y el reconocimiento. Sobre estos nuevos elementos la medición arrojó un resultado de ochenta y siete puntos sobre cien.

Los resultados obtenidos son producto del esfuerzo constante del FLAR a través de acciones deliberadas que, en los últimos siete años, se han enfocado en convertir a la institución en un lugar de trabajo que fomente un sentido de pertenencia, compromiso, seguridad y orgullo.

► Estudio de beneficios a los funcionarios

En el marco de la revisión del modelo y plan de beneficios que el FLAR ofrece a sus funcionarios, se realizó un estudio de mercado con el acompañamiento de la firma Aon (proveedora de servicios de consultoría y gestión de riesgos, recursos humanos, seguros y reaseguros). El FLAR extendió una invitación de participación en este estudio a bancos centrales de la región y algunas entidades multilaterales, contando con la participación de diez entidades: nueve bancos centrales y una entidad multilateral. Con este estudio se espera contribuir a la generación de información valiosa que permita la revisión y posibles rediseños en los planes de beneficios de dichas instituciones, incluido el FLAR.

Los resultados del estudio y mejores prácticas de otros sectores se presentarán a inicios del 2025 en una reunión presencial con los participantes, fortaleciendo el relacionamiento y cercanía entre los líderes de talento humano.

► Espacios culturales y de aprendizaje

En 2024, se ofrecieron múltiples espacios interdisciplinarios de aprendizaje y discusión sobre temas diversos relacionados con la economía, las finanzas, el deporte, la salud y la innovación (denominados “Cafés Machu Picchu”). Entre los temas destacados se incluyeron el papel del FLAR y de los acuerdos financieros regionales; la exploración de riesgos no financieros; el crédito otorgado por el FLAR al Banco Central de Costa Rica en 2022; una hackatón enfocada en la estabilidad macroeconómica y financiera; así como conceptos técnicos, por ejemplo, los pagos procesados con SWIFT. También se abordaron temas de innovación como la eficacia del efectivo y la reinención del trabajo para gestionar la información del FLAR. Además, hubo reflexiones sobre la economía de género con un enfoque en la primera mujer *Nobel* en solitario, junto con aprendizajes inspiradores que incluyeron las lecciones de experiencias del Camino de Santiago y los retos hacia la cumbre del liderazgo moderno. Estos encuentros promovieron una visión integral de los retos y aprendizajes en el entorno financiero y organizacional.

Fomentar un entorno más diverso, equitativo e incluyente

En el marco del plan estratégico 2024-2026, se estableció como objetivo táctico la promoción de un entorno más diverso, equitativo e inclusivo dentro de la institución. Durante 2024, se lograron avances significativos en la creación de una política sobre esta materia, destacándose la creación de un grupo interdisciplinario de colaboradores del FLAR que, a través de reuniones periódicas, se enfocaron y trabajaron arduamente para alinear las acciones con los lineamientos institucionales. Este esfuerzo conjunto resultó en la inclusión de conversaciones y prácticas para continuar fortaleciendo un ambiente seguro y libre de violencias en el FLAR, uno de los elementos más valiosos con los que cuenta como lugar de trabajo. Además, se llevaron a cabo ocho iniciativas clave que ampliaron el conocimiento y la perspectiva del equipo en temas como género, sesgos inconscientes y diversidad cultural. Para el 2025, se prevé continuar avanzando en el programa para seguir consolidando una cultura organizacional inclusiva y respetuosa.

Afianzar la gestión organizacional más eficiente y efectiva

► Mejoras al sistema de control interno

En 2024 se efectuaron mejoras al sistema de control interno relacionadas con el gobierno del comité de auditoría del FLAR, el proceso de selección y renovación de auditores y, el ciclo de revisión y autorización de los estados financieros. Estas mejoras consideran prácticas de entidades multilaterales similares, recomendaciones de reguladores y firmas de auditoría.

Las modificaciones al gobierno del comité de auditoría buscaron aumentar su autonomía e independencia, expandir sus responsabilidades y aumentar la frecuencia de las reuniones ordinarias de una reunión a dos al año. En cuanto a la composición del comité, este pasó a ser conformado por tres miembros del directorio, independientes de la administración, ya que el presidente ejecutivo dejó de ser un miembro del comité. Por su parte, el secretario del comité pasó a ser seleccionado por los miembros, pudiendo ser el secretario general del FLAR.

En relación con el proceso de selección de auditores se definieron criterios específicos para los auditores internos y externos, los cuales posteriormente son avalados por el comité de auditoría. Estos criterios son empleados por una comisión evaluadora que realiza directamente el proceso de selección y presenta la recomendación al comité de auditoría. Adicionalmente, se adoptó como medida el requisito de rotación del socio o líder de auditoría al momento de renovar el periodo del servicio.

Finalmente, se definió el flujo de aprobación de los estados financieros intermedios del FLAR para que estén disponibles para terceros.

► Programa de gestión de la información

El programa de gestión de la información se tradujo en un proyecto que, de manera transversal, permitió orientar la cultura organizacional hacia una mayor eficiencia y mejora en la obtención de resultados. No solo hizo posible optimizar significativamente el trabajo del día a día al interior de la institución, al permitir que el personal se enfoque en actividades estratégicas y menos operativas, sino que adicionalmente hizo posible contar con una mayor precisión y registro de datos y transacciones en los procesos organizacionales.

Por otra parte, el programa proporcionó a la institución una serie de beneficios y ventajas tales como i) la reducción del riesgo de pérdida de información clave para el negocio, ii) mejora en la accesibilidad y trazabilidad controlada a la información y documentación, iii) un ahorro significativo de costos operativos en el mantenimiento de un acervo probatorio adecuado y disponible según las necesidades institucionales.

Como resultado de lo anterior, y en el marco del desarrollo continuo de una adecuada implementación y gestión de la información en la organización, se destacan los siguientes logros alcanzados:

- Sistema de Gestión de Información: En 2024, se adquirió el sistema de gestión de información “DodoDocs” que se adapta perfectamente a las necesidades de la institución, mejorando significativamente la eficiencia y precisión en la gestión de datos.
- Archivo Histórico: Se completó la reconstrucción y digitalización del archivo histórico institucional, transformando la información desde 1979 hasta 2024, incluyendo nóminas e historias laborales y pensiones, mitigando riesgos y simplificando el acceso y gestión de datos. La Información fue gestionada gracias a la construcción e implementación de un “*Repositorio temporal de información*”.
- Proceso de Gestión de Pagos: Se implementó y optimizó el proceso de gestión de pagos en nuestro sistema de información, logrando una mayor eficiencia y precisión en las actividades del proceso, beneficiando tanto a usuarios como a proveedores.
- Activos de información: Con el apoyo de múltiples áreas al interior de la institución, se identificaron y clasificaron cuatrocientos seis activos de información generados en los procesos organizacionales.

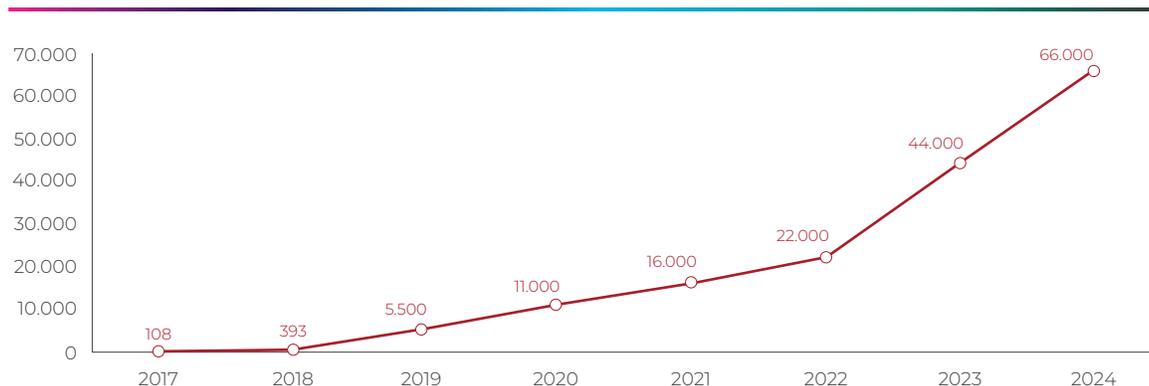
► Gestión de las comunicaciones

Durante 2024, la gestión de las comunicaciones en el FLAR continuó fortaleciendo la presencia institucional como un actor clave para la región. Las estrategias implementadas se orientaron a consolidar la percepción positiva y generar un impacto significativo en los grupos de interés. A continuación, se detallan los principales logros alcanzados durante el año:

- Fortalecimiento de la comunidad digital: El crecimiento de seguidores en *LinkedIn* alcanzó un 50%, pasando de cuarenta y cuatro mil a sesenta y seis mil seguidores. Además, se abrió la cuenta de Instagram del FLAR, la cual ya cuenta con más de mil seguidores. En total, las publicaciones de la institución fueron vistas por más de quinientas mil personas, quienes interactuaron con los contenidos, asistieron a eventos virtuales y participaron en diversas actividades institucionales.

El siguiente gráfico detalla el crecimiento de seguidores en LinkedIn:

Gráfico 16. SEGUIDORES LINKEDIN



Fuente: ???.

- Estrategia de contenidos: En 2024, se publicaron doscientos cuarenta contenidos externos y ciento ochenta comunicaciones internas. Adicionalmente, se lanzó el newsletter quincenal del FLAR, el cual ha generado un impacto positivo al consolidar una comunicación frecuente y estructurada con los grupos de interés. Durante el año el newsletter tuvo más de veintiún mil aperturas.
- Estudio de reputación: En el marco de este proyecto, se trabajó en la construcción de la identidad reputacional del FLAR, articulándola con los valores corporativos de la

institución. Durante el primer trimestre del año 2025, se completará el estudio con la aplicación de encuestas digitales dirigidas a los grupos de interés priorizados.

- Capacitación en redes sociales y vocería: Con el acompañamiento de un consultor externo, se capacitaron a seis funcionarios del FLAR en mejores prácticas para la utilización de *LinkedIn*, fortaleciendo sus habilidades en posicionamiento y comunicación digital.
- Estudio de tendencias de buenas prácticas de comunicación institucional en Bancos Centrales e instituciones de interés

Con el objetivo de seguir implementando mejores prácticas en comunicación digital, en 2024 se llevó a cabo un nuevo estudio sobre las tendencias de bancos centrales e instituciones relevantes para el FLAR. El análisis abarcó el uso de redes sociales, el diseño y funcionamiento de sitios web, así como productos innovadores en el ámbito de las comunicaciones. Este servirá de insumo para el desarrollo de la estrategia de contenidos 2025.

- Implementación temprana del estándar ISO 20022 en SWIFT

Se finalizó la primera fase del proyecto, en la que se han desarrollado e implementado los nuevos mensajes de pago “XML” requeridos a partir de noviembre de 2025. Dos de los tres sistemas de *back office* han sido ajustados y configurados para producir de manera nativa los mensajes bajo el alcance del estándar. Esta actualización garantiza una mayor compatibilidad de los sistemas, eficiencia en el intercambio de información y alineación con los estándares internacionales para la transmisión de información financiera a través del sistema SWIFT.

- Administración de riesgos no financieros

- Actualización de políticas: Durante el año se revisaron las políticas de administración de riesgos, entre las que se incluyen la política del sistema de gestión de continuidad del negocio y la política de administración de riesgos no financieros.
- Riesgo operativo: Se implementó el portal de riesgos con el objetivo de que los gestores de proceso tengan acceso a toda la información de riesgos, controles, eventos y planes de acción de manera centralizada, visualicen el mapa consolidado de riesgos “inherente” y “residual”, y tengan la opción de descargar la matriz de riesgos de los procesos a su cargo, así como la posibilidad de visualizar indicadores. Por otra parte, se realizó la definición de indicadores del riesgo con el objetivo de promover la cultura de gestión

de riesgos, monitorear señales tempranas de posibles riesgos que puedan afectar las operaciones y cumplir de los objetivos institucionales.

Adicionalmente, se dio inicio al proyecto de cuantificación del riesgo operativo, que tiene como objetivo fortalecer la metodología de identificación y análisis que se tiene definida actualmente y apoyar la toma de decisiones institucional.

- Riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo (LA/FT): Se implementó una metodología para el análisis de riesgo de clientes en donde se analizan variables como riesgo de jurisdicción, riesgo operativo, riesgo regulatorio y riesgo de producto. La evaluación incluye la revisión del cliente en listas restrictivas y de sanciones, así como revisar situaciones especiales respecto de documentación exigida en el proceso. Esta revisión puede ser adelantada en conjunto con la consejería legal o ser escalada a la secretaría general o la presidencia ejecutiva.
- Continuidad del negocio: Se actualizó la documentación de continuidad del negocio y se realizó un análisis de impacto del negocio para identificar los procesos críticos, los cuales corresponden a procesos esenciales para el funcionamiento del FLAR y cuya interrupción podría tener un impacto material en términos operacionales, financieros, reputacionales o legales. Asimismo, las áreas que realizan procesos operativos críticos trabajaron en conjunto para documentar y actualizar los procedimientos alternativos que se llevarían a cabo bajo ciertos escenarios de contingencia.

Adicionalmente, se realizó una prueba de contingencia en la que, en conjunto con la gerencia de tecnología, se simuló un ciberataque. En la prueba se obtuvieron resultados satisfactorios y se identificaron mejoras en los planes de continuidad definidos.

- Riesgo estratégico: Se definió e inició la aplicación de una metodología de análisis, valoración y tratamiento de los riesgos estratégicos. Un equipo interdisciplinario, en conjunto con el equipo directivo del FLAR, identificó los riesgos estratégicos a los que se enfrenta la institución e inició el proceso de valoración de los riesgos.

Se definió la metodología para el análisis y valoración de riesgos estratégicos, permitiendo un enfoque estructurado y consistente en su gestión. Como resultado, se identificaron los principales riesgos estratégicos que podrían impactar al FLAR, lo que representa un paso clave para anticipar amenazas y aprovechar oportunidades. Se inició el proceso de valoración de los riesgos identificados, con el objetivo de priorizar acciones de mitigación y facilitar la toma de decisiones informadas, alineadas con la estrategia institucional.

○ Control interno:

▣ Auditoría interna: En el primer semestre de 2024, la firma de auditoría KPMG Advisory Tax & Legal S.A.S. (KPMG) ejecutó su plan de auditoría sin contratiempos, auditando procesos como adquisición de bienes y servicios, planeación estratégica, gestión de riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo y presupuesto corporativo. Tras finalizar su periodo, la firma de auditoría PricewaterhouseCoopers (PWC) fue seleccionado para continuar con la auditoría interna desde el segundo semestre de 2024. PWC elaboró un plan de auditoría con un alcance de julio 2024 a diciembre 2025, aprobado por el comité de auditoría, iniciando el diagnóstico del sistema de control interno, gestión de riesgos, y las auditorías de controles generales de tecnología de información, SAP (ACE-S), gestión de proyectos, y procesos institucionales.

▣ Auditoría Externa: La firma Deloitte realizó la auditoría a los estados financieros sin inconveniente, emitiendo una opinión sin salvedades en el informe auditado de los estados financieros al 30 de junio de 2024 y al 31 de diciembre de 2024, respectivamente. En esta revisión no se identificó alguna situación que implique definir un plan de acción o afecte la razonabilidad de los estados financieros.

○ Cultura de control interno: Desde el área de control interno se realizó el seguimiento a las auditorías internas y externas para asegurar la calidad del servicio. Por otro lado, se formalizó el Plan Anual de Control Interno para mejorar la consistencia de los procesos y garantizar un sistema de control óptimo. Además, se desarrolló una metodología de autoevaluación bajo el marco del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway para monitorear el avance en control interno y gestión de riesgos. En esta línea, se implementaron mejoras al proceso de seguimiento de planes de acción, permitiendo la autogestión de estos, facilitando la consulta en vivo de su estado actual, y la generación de reportes automáticos.

También se apoyó el diseño y actualización de procesos y controles, revisión de documentos y orientación en proyectos para mejorar la gestión de riesgos y gobierno corporativo.

Finalmente, se avanzó en la optimización del sistema de control interno a través del fortalecimiento de la gobernanza del comité de auditoría, y la formalización de herramientas de gestión como el reglamento de auditoría interna y la mejora a la política de control interno.

3

RESULTADOS FINANCIEROS, GESTIÓN DE RIESGO Y CALIFICACIÓN CREDITICIA

El 2024 fue un año destacado para el FLAR, logrando utilidades históricamente altas, en línea con el sólido desempeño registrado el año anterior. Este resultado se vio favorecido por un entorno macroeconómico global caracterizado por altas tasas de interés y baja volatilidad en los mercados financieros internacionales, factores que permitieron capitalizar oportunidades de inversión de manera eficiente.

A lo largo del año, las tasas de interés de los activos de renta fija se mantuvieron relativamente estables, a pesar del inicio del ciclo de reducción de tasas por parte de la FED. Esta estabilidad permitió que el portafolio de inversiones del FLAR continuara causando intereses sin periodos de desvalorizaciones significativas, lo cual se reflejó positivamente en los ingresos de la institución. Además, la exposición del portafolio a activos de riesgo también contribuyó al desempeño financiero, gracias al buen comportamiento de los índices accionarios y de los instrumentos de crédito durante el periodo.

En resumen, el 2024 reafirmó el compromiso del FLAR con la preservación y crecimiento de los recursos confiados para su administración, consolidando su posición como un gestor prudente y eficiente. En un contexto macroeconómico marcado por tasas de interés elevadas, baja volatilidad y un buen desempeño de los activos de riesgo, la institución logró capitalizar exitosamente las oportunidades del mercado, alcanzando nuevamente utilidades históricamente altas. Este desempeño resalta la eficacia de su estrategia de inversión y demuestra su capacidad para optimizar el valor de los recursos bajo su gestión.

RESULTADOS FINANCIEROS

El 2024 fue un período positivo para el desempeño financiero del FLAR. Los activos cerraron el año en un total de USD 9.194,1 millones, con un incremento del 0,7% respecto al cierre de 2023. Este cambio se atribuye, en gran medida, a las utilidades del Portafolio Agregado de Inversión (PAI), los ingresos por intereses generados por el Portafolio de Operaciones y a la reducción en las captaciones de depósitos.

El patrimonio del FLAR cerró en 4.168,3 millones de dólares, reflejando un aumento del 5% en comparación con el año anterior. Este incremento se materializó como consecuencia de las utilidades generadas durante el periodo.

En el ámbito de los resultados del periodo, se obtuvieron utilidades por USD 199,2 millones. Este rendimiento se desglosa en tres componentes fundamentales: en primer lugar, USD 183,9 millones en ingresos generados por el PAI; en segundo lugar,

USD 19,5 millones en ingresos generados por el Portafolio de Operaciones; y en tercer lugar, USD 3,7 millones de ingresos generados por el portafolio de intermediación. Los resultados reflejan la eficacia de las estrategias de inversión y operativas implementadas por el FLAR durante el año 2024.

Balances

Esta sección presenta en detalle los resultados financieros de 2024. Se inicia con una explicación de la composición de los activos del FLAR y luego se presentan los resultados para los principales portafolios de la institución.

Cuadro 1. PRINCIPALES CUENTAS DE RESULTADOS Y DE BALANCE, 2022-2024
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2024 (Cifras en millones de USD, relaciones y porcentajes)

Concepto	2024	2023	2022
Activos	9.194,1	9.132,5	8.343,9
Inversiones	8.870,2	8.148,2	7.223,1
Créditos a bancos centrales	310,3	970,2	1.107,1
Provisión sobre créditos	(0,0)	(0,0)	(0,0)
Otros activos	13,6	14,1	13,7
Pasivos	5.025,8	5.162,3	4.593,0
Depósitos de bancos centrales y otras instituciones	4.965,1	5.101,4	4.482,8
Comisiones recibidas por créditos otorgados	0,4	0,4	0,4
Otros pasivos	60,3	60,5	109,8
Patrimonio	4.168,3	3.970,2	3.750,9
Capital pagado	3.554,7	3.356,6	3.346,2
Reservas	413,0	393,2	392,2
Otro resultado integral	1,4	1,5	1,0
Utilidad del ejercicio	199,2	218,9	11,5
Resultados del Ejercicio	199,2	218,6	11,5
Ingresos financieros	452,7	436,9	86,0
Gastos financieros	(243,3)	(209,4)	(66,2)
Provisiones	0,0	0,0	0,0
Gastos operativos	(10,2)	(8,9)	(8,3)
Razones Financieras			
Rentabilidad sobre patrimonio	4,9%	5,7%	0,3%
Endeudamiento (Pasivos/Patrimonio) veces	1,2	1,3	1,2
Margen financiero bruto	46,3%	52,1%	23,0%
Margen neto	44,0%	50,0%	13,3%

** Cifras aproximadas a un decimal para su presentación.

Fuente: Fondo Latinoamericano de Reservas, FLAR

Cuadro 2. DISTRIBUCIÓN DEL CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO DEL FLAR, POR MIEMBROS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2024 (Cifras en USD)

Miembro	Capital suscrito	Capital pagado
Bolivia	328.125.000	298.209.471
Colombia	656.250.000	596.563.361
Banco Central de Chile	600.000.000	530.820.327
Costa Rica	656.250.000	596.718.172
Ecuador	328.125.000	298.271.342
Paraguay	328.125.000	297.739.673
Perú	656.250.000	596.505.979
Uruguay	328.125.000	298.851.706
Venezuela	656.250.000	41.003.552
Totales	4.537.500.000	3.554.683.584

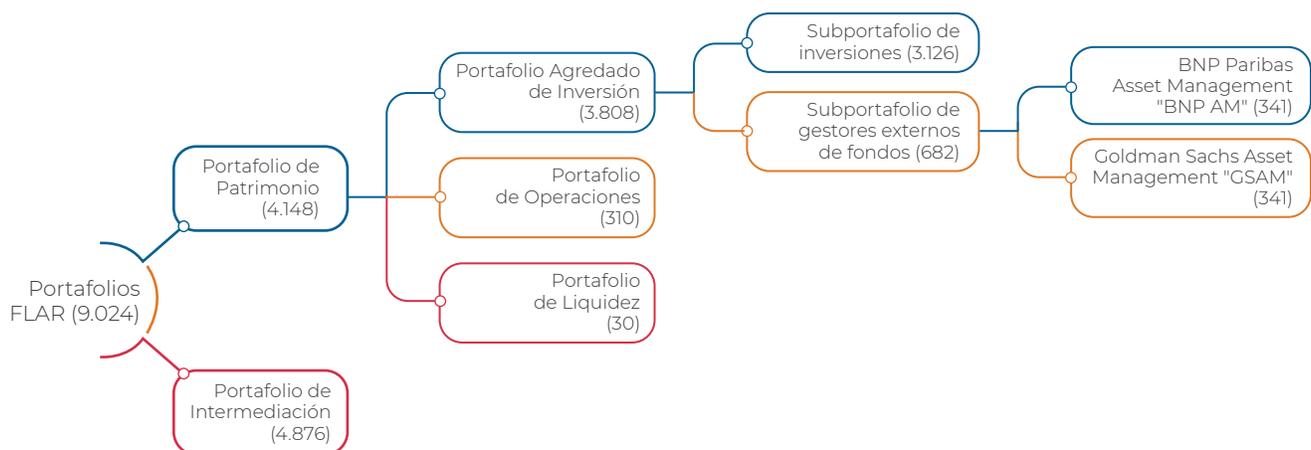
Fuente: Fondo Latinoamericano de Reservas, FLAR.

Estructura de los portafolios

Los siguientes gráficos muestran cómo estaban compuestos los activos del FLAR por tipo de portafolio al cierre de 2024 (Gráfico No. 17), y la evolución de los portafolios durante el año (Gráfico No. 18). En la sección “Glosario de Portafolios” al inicio de esta memoria se define cada uno de los

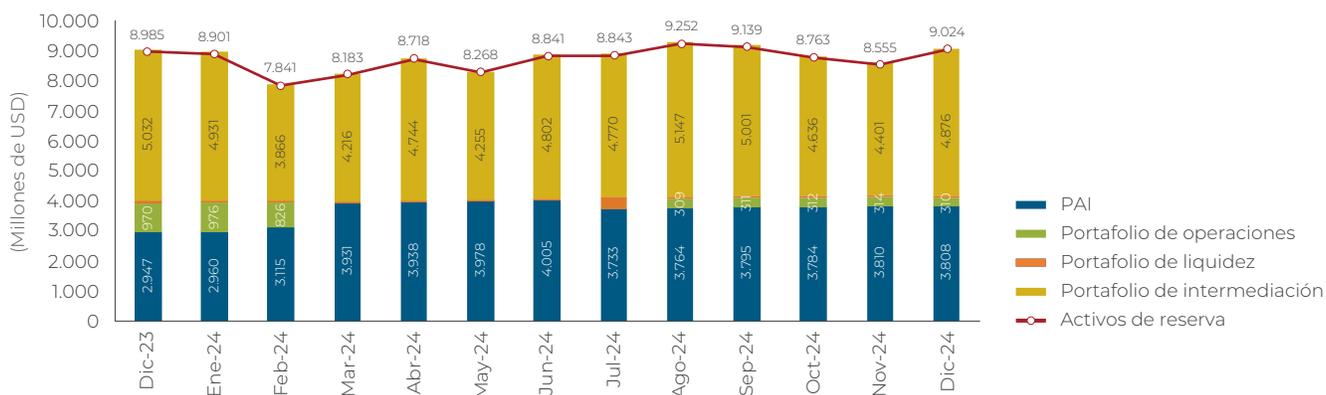
portafolios. Los activos de reserva aumentaron durante el año y cerraron en USD 9.024 millones. Los cambios en los activos de reserva se explican en gran medida por las utilidades del periodo y por una reducción en el saldo de depósitos captados al cierre del año.

Gráfico 17. ESTRUCTURA DE LOS PORTAFOLIOS DEL FLAR A 31 DE DICIEMBRE DE 2024 (Tamaño del portafolio entre paréntesis en millones de dólares - USD)



Fuente: Fondo Latinoamericano de Reservas, FLAR.

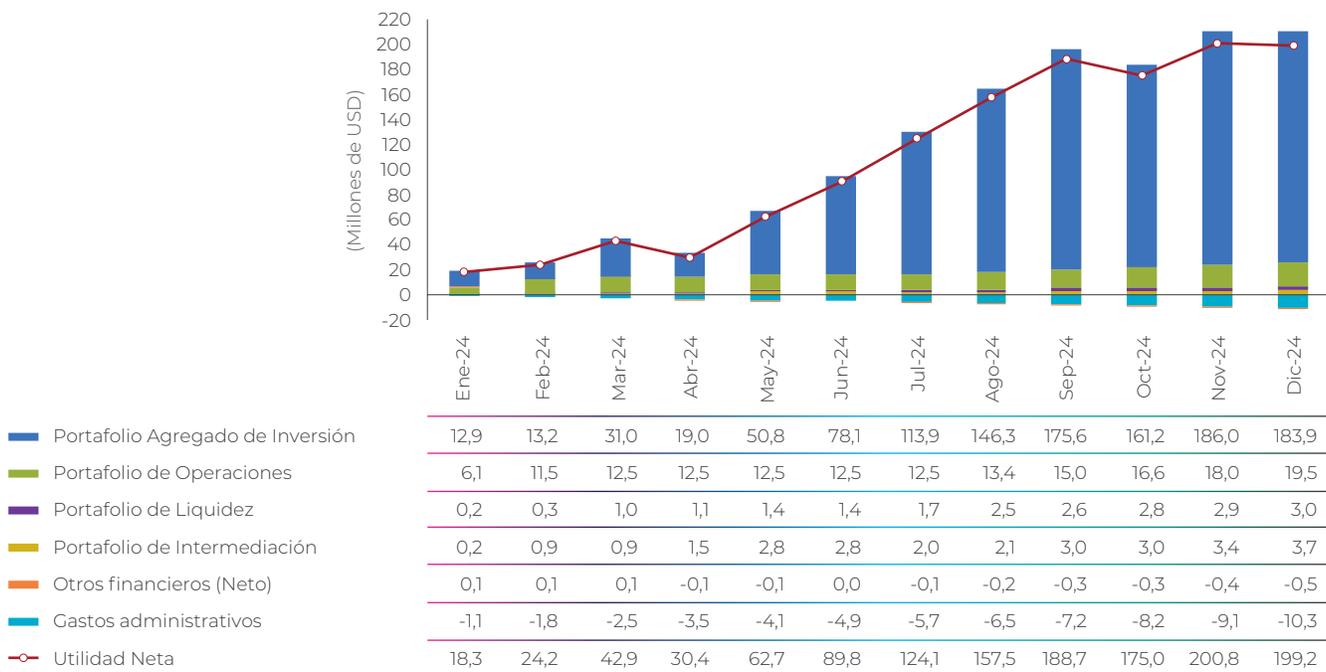
Gráfico 18. EVOLUCIÓN DEL VALOR DE MERCADO DE LOS PORTAFOLIOS DEL FLAR



Fuente: Fondo Latinoamericano de Reservas, FLAR.

En lo que respecta a los ingresos de cada portafolio y las utilidades del ejercicio, el siguiente gráfico muestra la utilidad acumulada durante 2024 por centro de ingresos y costos. La coyuntura macroeconómica y de mercados fue favorable para las inversiones del FLAR, dadas las altas tasas de interés y la baja volatilidad de los activos financieros. Consecuentemente, el PAI tuvo un buen desempeño y generó utilidades por USD 183,9 millones. El portafolio de operaciones generó USD 19,5 millones, como

Gráfico 19. ATRIBUCIÓN MENSUAL DE UTILIDADES ACUMULADAS POR CENTRO DE INGRESOS Y COSTOS



Fuente: Fondo Latinoamericano de Reservas, FLAR.

consecuencia de los ingresos por intereses de los créditos que estuvieron vigentes durante el año. Finalmente, el portafolio de intermediación se mantuvo estable y generó ingresos por USD 3,7 millones. A continuación, se describe la evolución de dichos portafolios y su aporte a los resultados de la institución.

Resultados del periodo

► Portafolio Agregado de Inversión

Al cierre del 2024, el PAI alcanzó un monto de USD 3.808 millones, registrando un aumento de USD 861 millones en comparación con el año anterior. Este incremento se atribuye a las utilidades generadas por el portafolio y al pago total del crédito de apoyo a la balanza de pagos otorgado al Banco Central de Costa Rica, el cual fue reinvertido en el PAI.

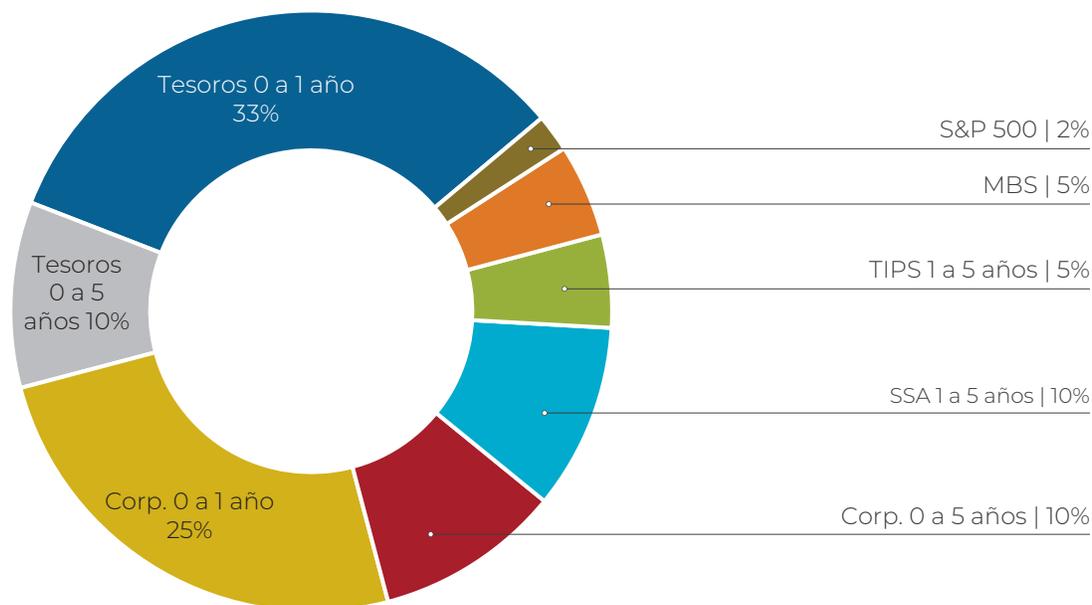
El PAI alcanzó un destacado desempeño al generar utilidades por USD 183,9 millones, resultado impulsado por dos factores clave. Primero, las elevadas tasas de interés predominantes durante el año incrementaron los ingresos provenientes de los activos de renta fija que conforman el portafolio. Segundo, la baja volatilidad del mercado, junto con un mayor apetito por el riesgo, favoreció el rendimiento de activos como acciones y deuda no soberana. Esta combinación de altas tasas de interés y estabilidad en los mercados fue especialmente beneficiosa para el PAI, contribuyendo significativamente a los sólidos resultados obtenidos en el periodo.

Dado lo anterior, el PAI tuvo una rentabilidad del 5,03% en el año. En un horizonte de tres años, la rentabilidad anualizada del PAI fue de 3,2%, logrando ampliamente el objetivo de inversión del portafolio de preservar el capital en términos nominales en un horizonte trienal. En el horizonte trienal, el exceso de retorno anualizado del portafolio fue de 20 puntos básicos (p.b.).

El siguiente gráfico muestra la composición del índice de referencia del PAI durante el año.

Gráfico 20. ÍNDICE DE REFERENCIA DEL PORTAFOLIO AGREGADO DE INVERSIÓN

Benchmark vigente hasta abril 30 de 2023



Fuente: Fondo Latinoamericano de Reservas, FLAR.

► Portafolio de operaciones

Durante 2024, el portafolio de operaciones del FLAR se concentró en tres créditos, uno con Costa Rica y dos con Ecuador. Sin embargo, experimentó una reducción de USD 660 millones en comparación con 2023, cerrando en USD 310 millones. Esta disminución se debió principalmente al prepago de una de las operaciones, como se detalla más adelante.

El portafolio de operaciones contribuyó con USD 19,5 millones a los ingresos de la institución, en función de la tasa *Secured Overnight Funding Rate* (SOFR), la tasa de referencia de los créditos que se mantuvo estable durante gran parte del año.

Crédito de Apoyo a la Balanza de Pagos a Costa Rica

En el primer trimestre de 2024, el Banco Central de Costa Rica realizó el pago anticipado del crédito de apoyo a la balanza de pagos, que había sido desembolsado por el FLAR en 2022, por un monto de USD 1.100 millones. Este crédito se reconoce como un éxito, ya que contribuyó a reforzar la confianza en el programa promovido

por las autoridades y a restaurar la estabilidad macroeconómica en un periodo en que la economía se veía afectada por choques externos negativos: el incremento de los precios internacionales de combustibles y alimentos, junto con la reducción de ingresos procedentes del turismo y la salida de capitales privados.

Línea contingente a Ecuador

El 29 de enero y el 15 de julio de 2024 se aprobaron las dos solicitudes de renovación de la línea de contingencia otorgada el 31 de julio de 2023, por un monto de hasta USD 230 millones. Esta línea de crédito contingente cuenta con garantía y tiene un periodo de vigencia que se extiende hasta el 31 de enero de 2025. La línea puede ser utilizada en uno o varios desembolsos, cada uno con un plazo máximo de tres meses, bajo la condición de que solo se mantenga un desembolso vigente a la vez.

Esta línea de crédito ha sido un componente clave en la estrategia de las autoridades del Ecuador para acceder a facilidades de liquidez a través de entidades internacionales, fortaleciendo su capacidad de respuesta ante escenarios adversos. Al 31 de diciembre de 2024, no se realizó ningún desembolso.

Crédito de liquidez a Ecuador

El 16 de julio de 2024, la presidencia ejecutiva del FLAR aprobó un crédito de liquidez por un monto de USD 308 millones para Ecuador¹⁸. La solicitud

fue presentada el 2 de julio de 2024 en un contexto en el que la economía experimentaba una reducción temporal de la liquidez externa, motivada por factores tanto externos (como la disminución en los desembolsos de financiamiento externo) como internos (tales como la situación política y la baja producción de petróleo).

Al momento de la aprobación del crédito, las autoridades ecuatorianas ya habían implementado una serie de medidas con el objetivo de restablecer los equilibrios macroeconómicos tras observar un deterioro en el segundo semestre de 2023. Entre estas medidas se destacan el incremento de los ingresos tributarios, como el aumento del Impuesto al Valor Agregado (IVA) del 12% al 15%, y del impuesto a la salida de divisas¹⁹. También se establecieron ingresos transitorios provenientes de las utilidades de empresas y entidades financieras. Además, se llevaron a cabo acciones para fortalecer los ingresos fiscales mediante la Ley de Eficiencia Económica y Generación de Empleo²⁰, junto con la reducción del subsidio a las gasolinas "extra" y "ecopaís".

Adicionalmente, Ecuador y el FMI alcanzaron un nuevo acuerdo en el marco del Servicio Ampliado del Fondo por USD 4.000 millones a cuatro años, de los cuales ya se había desembolsado USD 1.000 millones. Como parte de este acuerdo, las autoridades iniciaron la reducción de los subsidios a la gasolina el 26 de junio de 2024. Al cierre de ese año, Ecuador cumplió con las metas estipuladas para la primera revisión del programa.

¹⁸ El crédito fue desembolsado en su totalidad el 14 de agosto de 2024.

¹⁹ El aumento se dio del 3,5% al 5%.

²⁰ Por ejemplo, la autorretención del impuesto a la renta (IR) para sociedades y la remisión de multas e intereses.

► Portafolio de intermediación

Los activos del portafolio de intermediación se redujeron en USD 156 millones, cerrando el año en USD 4.876 millones. Lo anterior se dio por un menor saldo de depósitos captados al cierre del año. En el 2024, veinticinco instituciones oficiales de la región invirtieron regularmente en depósitos del FLAR, incluyendo bancos centrales, ministerios de economía, multilaterales, fondos de garantías, entre otros.

En cuanto a los ingresos, el portafolio de intermediación aportó USD 3,7 millones durante 2024. Los ingresos generados por el portafolio se mantienen saludables, gracias a que el balance de los depósitos ha crecido en los últimos años y permanece en niveles relativamente altos.

GESTIÓN DEL RIESGO

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.

Calificación crediticia del FLAR

El 8 de mayo de 2024, Standard & Poor's (S&P) mantuvo la calificación de crédito del FLAR de largo plazo en "AA-" y la calificación de corto plazo en "A-1" y mantuvo la perspectiva estable. En su informe, S&P destaca que, en su opinión, los miembros continuarán respaldando al FLAR.

Además, menciona el aumento del capital suscrito del Banco Central de Chile de USD 500 millones a USD 600 millones. También subraya la fortaleza en la liquidez, el nivel de adecuación de capital "muy fuerte" y el récord alcanzado en 2023 respecto a resultados financieros.

El 21 de agosto de 2024, 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 y de liquidez robustos.

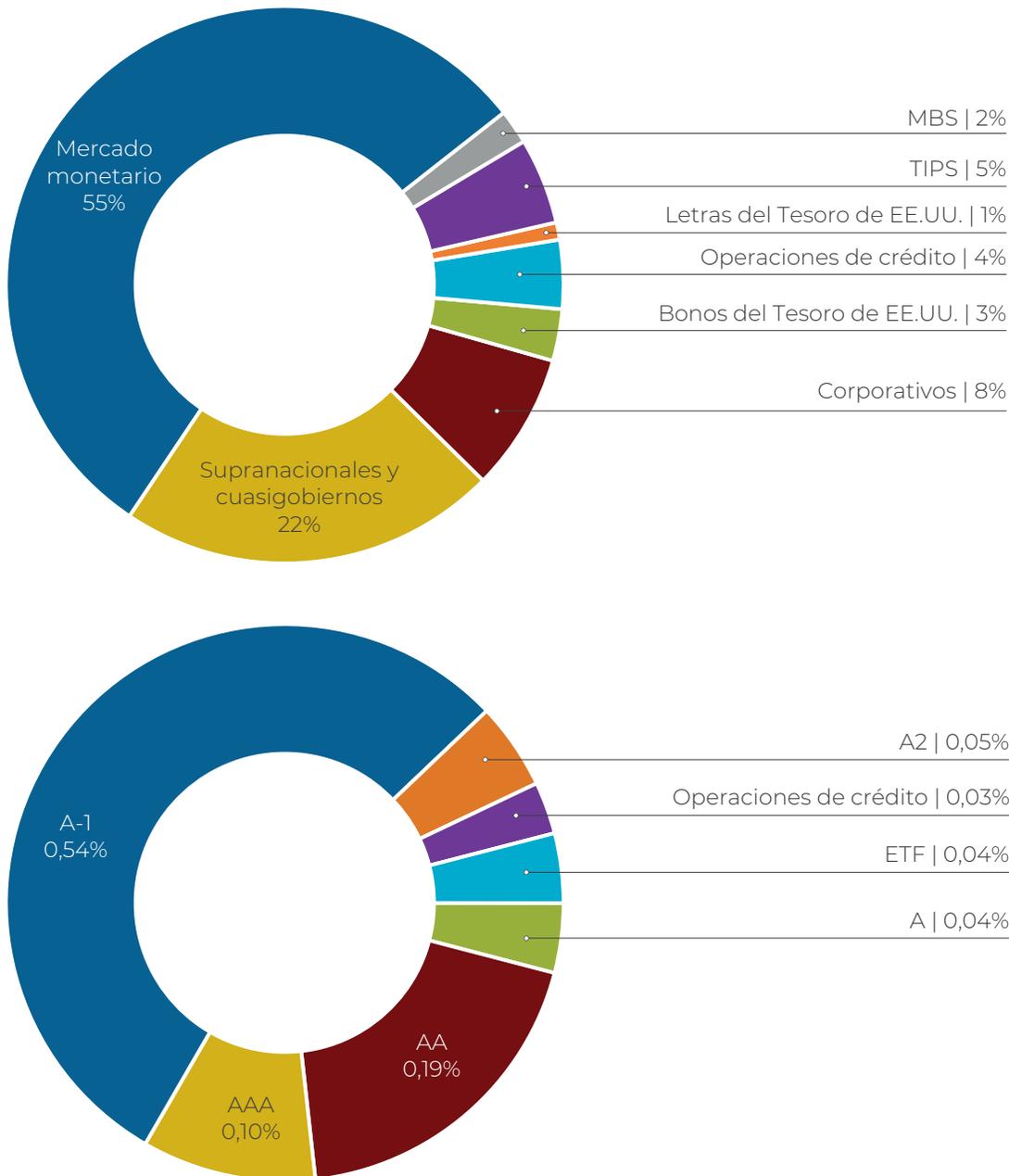
Riesgo de crédito

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 crédito²¹.

²¹ Reglamento del FLAR, artículo 6.

Gráfico 21. COMPOSICIÓN POR SECTOR Y CALIDAD CREDITICIA
 A 31 DE DICIEMBRE DE 2024



Información al 31 de diciembre de 2024. El valor de los activos de reserva considera el valor de las provisiones por perdidas esperadas. No incluye efectivo en pesos, comisiones por cobrar por fideicomisos, propiedad y equipo y otros activos.

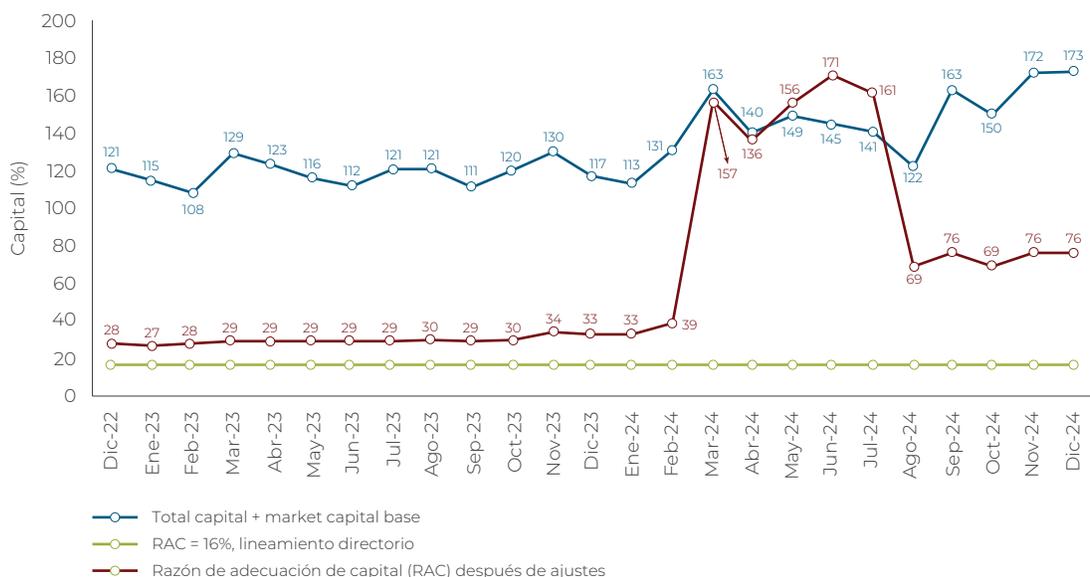
Fuente: Monitor de Datos FLAR (MDF), cálculos dirección de riesgos.

El riesgo de estas operaciones se mitiga debido al tratamiento de *acrededor preferente de facto*²² 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 2024, los créditos a miembros representaban un 3% de los activos de reserva de la institución y los instrumentos de mercado monetario emitidos por entidades corporativas representaban el 55%. Por calificación, los activos con mayor peso en el balance eran los títulos con calificación de corto plazo “A-1”, con una participación del 54%. 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.

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

Gráfico 22. MÉTRICAS DE ADECUACIÓN DE CAPITAL



Fuente: Cálculos dirección de riesgos.

²² 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.

Según la metodología interna, que utiliza las ponderaciones de riesgo de la metodología de S&P, a 31 de diciembre de 2024 la estimación del RAC del FLAR fue del 76%. 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 2024, fue de 173%. 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 2024, la brecha de duración entre activos y pasivos era de 0,7 años. Esto obedece a que:

- El crédito vigente está referenciado a tasa variable.
- La duración del portafolio de referencia del PAI es de 1,34 años.

El PAI tiene un bajo riesgo de mercado. A 31 de diciembre de 2024, el valor en riesgo (VaR) diario, con una confianza del 95%, era de USD 7,3 millones (19,2 p.b. del valor de mercado del portafolio).

El FLAR no tiene exposiciones materiales al riesgo cambiario. Al cierre de 2024, el PAI tenía desviaciones de manejo activo menores a 10 p.b. del tamaño del portafolio en dólar canadiense, euro, libra esterlina, dólar de Singapur, dólar neozelandés, corona noruega, corona sueca y yen.

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 1,6, lo cual indica que el FLAR puede cubrir 1,6 veces sus obligaciones financieras al liquidar sus activos en un escenario de estrés en dicho horizonte.

Durante el 2024, 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 no financiero

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.

- Modificación de políticas de inversión: Cambio en jurisdicciones elegibles: Se reemplazó la lista de centros financieros offshore del FMI por la lista de jurisdicciones expuestas al riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo. Para esto se usan las listas de Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) o *Financial Action Task Force* (FATF) por sus siglas en inglés.
- Aprobación de inversión en fondos de mercado monetario.
- Aprobación de ETF: Se definieron los criterios de elegibilidad para la aprobación del ETF.
- Agente liquidador de futuros: Se Aprobó la inclusión de un nuevo agente liquidador de futuros alineado a los volúmenes de negociación y las necesidades de la institución.
- Ajustes a la política de crédito de emisores:
 - Se implementó la Calificación compuesta FLAR: rating calculado mediante el promedio simple de las calificaciones otorgadas por las agencias reconocidas por el FLAR, en línea con el estándar de los índices de referencia usados por la institución.
 - Se revisaron y se ajustaron los límites de exposición a agencias de EE.UU y BIS, alineando con el perfil de riesgo conservador de la institución.
 - Aumento en el tamaño permitido de exposición a bancos clasificados globalmente sistémicos (G-SIBs por sus siglas en inglés), aumentos alineados con el crecimiento natural de los portafolios.
 - Se otorgó elegibilidad a emisores con una sola calificación que cuenten con garantía explícita de gobiernos y la calificación compuesta FLAR del emisor y/o del gobierno garantizador sea AA2 o superior.

4

ESTADOS FINANCIEROS
AUDITADOS A 31 DE DICIEMBRE DE
2024 E INFORME DEL AUDITOR EXTERNO

INFORME DEL AUDITOR EXTERNO

A los miembros de la Asamblea de Representantes y del Directorio del Fondo Latinoamericano de Reservas FLAR

INFORME SOBRE LA AUDITORÍA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Opinión

He auditado los estados financieros adjuntos del Fondo Latinoamericano de Reservas (en adelante “el Fondo”), los cuales comprenden el estado de situación financiera al 31 de diciembre de 2024, los estados de resultados integrales, de cambios en el patrimonio y de flujos de efectivo por el periodo de un año terminado en esa fecha, y las notas a los estados financieros, incluyendo un resumen de las políticas contables significativas.

En mi opinión, los estados financieros adjuntos, tomados de los libros de contabilidad, presentan razonablemente en todos los aspectos significativos, la situación financiera del Fondo al 31 de diciembre de 2024, el resultado de sus operaciones y sus flujos de efectivo por el período terminado en esa fecha, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera - NIIF.

Fundamento de la Opinión

He llevado a cabo mi auditoría de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría. Mis responsabilidades de acuerdo con dichas normas se describen más adelante en la sección Responsabilidades del auditor. Soy independiente del Fondo de acuerdo con los requerimientos éticos que son relevantes para mi auditoría de los estados financieros y he cumplido las demás responsabilidades de ética de conformidad con esos requerimientos. Considero que la evidencia de auditoría obtenida es suficiente y apropiada para proporcionar una base razonable para expresar mi opinión.

Responsabilidad de la Administración y de los Responsables del Gobierno en relación con los estados financieros

La Administración es responsable por la preparación y correcta presentación de estos estados financieros de conformidad con las Normas internacionales de Información Financiera - NIIF, y por el control interno que la gerencia considere relevante para la preparación y correcta presentación de los estados financieros libres de errores significativos, bien sea por fraude o error; y de seleccionar y aplicar las políticas contables apropiadas, así como establecer los estimados contables razonables en las circunstancias.



Al preparar los estados financieros la Administración es responsable de evaluar la capacidad del Fondo para continuar como empresa en funcionamiento, revelando, según corresponda, los asuntos relacionados con la empresa en funcionamiento y utilizando el principio contable de empresa en funcionamiento, salvo que la Administración tenga la intención de liquidar el Fondo o de cesar sus operaciones, o bien no exista otra alternativa realista.

Los responsables del gobierno son responsables de supervisar el proceso para reportar la información financiera del Fondo.

Responsabilidades del auditor en relación con la auditoría de los estados financieros

Mi objetivo es obtener una seguridad razonable de que los estados financieros en su conjunto están libres de error material, debido a fraude o error, y emitir un informe de auditoría que contiene mi opinión. Seguridad razonable es un alto grado de seguridad, pero no garantiza que una auditoría realizada de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría siempre detecte un error material cuando exista. Los errores pueden deberse a fraude o error y se consideran materiales si, individualmente o en su conjunto, se puede esperar razonablemente que influyan en las decisiones económicas que los usuarios toman basándose en los estados financieros.

Como parte de una auditoría de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría, aplico mi juicio profesional y mantengo una actitud de escepticismo profesional durante toda la auditoría. Asimismo:

- Identifico y evalúo los riesgos de error material en los estados financieros, debido a fraude o error, diseño y aplico procedimientos de auditoría para responder a dichos riesgos y obtengo evidencia de auditoría suficiente y adecuada para proporcionar una base para mi opinión. El riesgo de no detectar un error material debido a fraude es más elevado que en el caso de un error material debido a error, ya que el fraude puede implicar colusión, falsificación, omisiones deliberadas, manifestaciones intencionadamente erróneas, o la elusión del control interno.
- Obtengo un conocimiento del control interno relevante para la auditoría con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias y no con la finalidad de expresar una opinión sobre la eficacia del control interno del Fondo.
- Evalúo lo apropiado de las políticas contables aplicadas y la razonabilidad de las estimaciones contables y las revelaciones relacionadas hechas por la Administración.
- Concluyo sobre lo adecuado de la utilización, por la Administración, del principio contable de empresa en funcionamiento y, basado en la evidencia de auditoría obtenida, concluyo sobre si existe o no una incertidumbre material relacionada con hechos o condiciones que pueden generar dudas significativas sobre la capacidad del Fondo para continuar como empresa en funcionamiento. Si concluyo que existe una incertidumbre material, se requiere que llame la atención en mi informe de auditoría sobre la correspondiente información revelada en los estados financieros o, si dichas revelaciones no son adecuadas, que exprese una opinión modificada. Mis conclusiones se basan en la evidencia de auditoría obtenida hasta la fecha de mi informe de auditoría. Sin embargo, hechos o condiciones futuras pueden causar que el Fondo deje de ser una empresa en funcionamiento.
- Evalúo la presentación, estructura y contenido de los estados financieros, incluyendo la información revelada, y si los estados financieros representan las transacciones y eventos relevantes de un modo que logran la presentación razonable.





Comunico a los encargados de gobierno del Fondo, entre otros asuntos, el alcance y oportunidad planeados de la auditoría y los resultados significativos de la auditoría, así como cualquier deficiencia significativa en el control interno, si la hubiere, identificada durante la auditoría.

Otros Asuntos

Los estados financieros por el año terminado el 31 de diciembre de 2023 que se incluyen para propósitos comparativos únicamente, fueron auditados por Deloitte & Touche S.A.S., donde se expresó una opinión sin salvedades el 15 de febrero de 2024.

Deloitte & Touche S.A.S.

DELOITTE & TOUCHE S.A.S.

Bogotá, Colombia

18 de febrero de 2025



5

DATOS ECONÓMICOS DE LOS MIEMBROS

Las cifras económicas de los países miembros están disponibles en línea en el Sistema de Información Económica (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.

Gráfico 23. DATOS ECONÓMICOS DE LOS MIEMBROS



6

ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL

Durante 2024 se hicieron algunos cambios a la estructura organizacional orientados a ampliar las capacidades y atender necesidades y objetivos de la institución. Las principales novedades se presentaron en la dirección de estudios económicos, la gerencia de operaciones y el área de gestión estratégica y proyectos.

El año finalizó con sesenta y dos plazas, de las cuales cincuenta y nueve estaban ocupadas. Uno de los cargos vacantes corresponde al economista senior, quien en mayo del 2024 fue beneficiario del programa becas en el exterior del FLAR.

El siguiente gráfico presenta el organigrama vigente al final del año.

Gráfico 24. ORGANIGRAMA DEL FLAR AL 31 DE DICIEMBRE DE 2024



Fuente: Fondo Latinoamericano de Reservas, FLAR.

ANEXO 1 - PROYECTOS Y ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

- *Sistema de Información Económica*: En 2024 se logró mejorar y agilizar el procesamiento de los datos publicados en el SIE. Esto incluye una mejora para acelerar la descarga de archivos de indicadores macroeconómicos en formato "SDMX". Adicionalmente, se establecieron las bases para la implementación de una nueva interfaz destinada a optimizar la experiencia de los usuarios.
- *Tasa de cobertura*: A partir de junio se ofreció a los funcionarios cuyo contrato laboral está pactado en dólares, la opción de adoptar una tasa de cambio de cobertura, como mecanismo de protección frente a la posible fluctuación de la tasa de cambio entre el dólar y el peso colombiano. El 24% de los funcionarios optaron por acogerse a esta opción.
- *Digitalización de historias laborales*: Con el apoyo conjunto de la gerencia de talento humano y el área de gestión de la información, se logró la implementación del proceso de organización y digitalización de historias laborales (en total doscientos ochenta y siete), así como de la documentación asociada a cálculos actuariales y descripciones de cargo, para un total de seis mil trescientos sesenta y cinco documentos gestionados, que son de valor para la institución, contribuyendo a la protección de la información institucional.
- *Seguridad y salud en el trabajo*: Se logró un avance del 84,3% en la implementación del sistema de seguridad y salud en el trabajo de la institución, desarrollando una política y manuales e instructivos. Por otra parte, se culminó el plan de emergencias, así como la actualización y entrenamiento de la brigada de emergencias. Se implementó el comité de seguridad y salud en el trabajo y se realizaron diversas actividades como exámenes médicos periódicos, entrenamientos deportivos, participación en carreras atléticas y chequeos médicos ejecutivos, entre otros.

El comité de seguridad y salud en el trabajo desempeñó un papel clave en el fortalecimiento del sistema de seguridad y salud del FLAR durante el 2024. Entre sus principales actividades se destacaron la realización de inspecciones periódicas, la gestión de solicitudes relacionadas con mejoras en el ambiente laboral y el seguimiento del plan anual de trabajo del sistema general de seguridad y salud en el trabajo. Además, se implementó un sistema para la recepción y atención de solicitudes y reclamos, el cual incluye el "Buzón SST" en la intranet institucional, y un correo exclusivo para garantizar una comunicación ágil y un seguimiento efectivo. Este enfoque integral permitió mantener y mejorar continuamente el sistema de seguridad y salud en el trabajo.

- *Analítica Avanzada: AIDA 2024:* En 2024, el FLAR alcanzó avances clave en el desarrollo de Analítica, Inteligencia y Data Avanzada (AIDA), su plataforma institucional en la nube. Estas mejoras fortalecieron las capacidades analíticas de la dirección financiera, consolidando a AIDA como un pilar de innovación. Entre los desarrollos más destacados se encuentra la implementación de inteligencia artificial generativa, que optimiza el procesamiento de grandes volúmenes de texto y mejora el análisis trimestral del “Foro Secular” y de publicaciones financieras.

Además, una nueva aplicación para la asignación táctica de activos redujo los tiempos de simulación de veinte minutos a solo cuarenta segundos, facilitando análisis más precisos y eficientes. Otra innovación incluye una herramienta avanzada para la gestión de portafolios, capaz de calcular métricas de exposición a factores clave como duración y curva, alineando los portafolios con índices de referencia en los rebalances mensuales. También se mejoraron los tableros (*dashboards*) de utilidades y mercado, incorporando métricas avanzadas y optimizando procesos de seguridad e integración. Estos avances, presentados a bancos centrales de la región, han abierto oportunidades para colaboraciones estratégicas con dichas instituciones.

- *Medición de gestión de procesos:* Se realizó una medición del nivel de madurez de la gestión por procesos en la institución, a cinco años de su implementación, en los cuales se resalta una calificación sobresaliente en el conocimiento de los colaboradores en la metodología y mejora de procesos. De igual forma se obtuvo una calificación aceptable en la aplicación de metodología y notaciones para la diagramación de los procesos y también oportunidades de mejora en los elementos de implementación de metodologías para la optimización de procesos y seguimiento en su habilitación.
- *Planta de personal:* El FLAR ha continuado sus esfuerzos por ampliar la participación de funcionarios de los distintos países miembros en su planta de personal. El 2024 cerró con un 18,6% de funcionarios expatriados (en contraposición al 15% en 2023). La organización cuenta actualmente con funcionarios de nacionalidades peruana, uruguaya, venezolana, boliviana, costarricense y ecuatoriana.
- *Prácticas universitarias:* Se ha mantenido el relacionamiento con universidades de la región y la academia, lo cual contribuye a aumentar las fuentes de atracción de talento regional.

De manera adicional a los convenios existentes, se realizó una socialización del programa de prácticas del FLAR en la Universidad Privada del Norte (Perú), logrando dos sesiones con grupos de ochenta estudiantes aproximadamente, interesados en el programa.

- *Actualización de procesos y jerarquía documental:* Se gestionaron actividades orientadas a mantener actualizados los procesos y documentos que componen la jerarquía documental de la institución. En este sentido se revisaron y actualizaron las políticas de viajes y recursos administrativos, compilado de políticas de administración integral de riesgos, compilado de políticas contables, jerarquía de documentos institucionales FLAR, selección y renovación de auditorías. Asimismo, se revisaron y actualizaron siete manuales, sesenta y tres procesos de piso, doce instructivos, el plan de prevención y respuesta ante emergencias con sus catorce anexos (planes operativos de normalización), cinco formatos, y los reglamentos de los comités de riesgo no financiero, seguridad y salud en el trabajo y el de auditoría.
- *Implementación de los servicios SWIFT Essentials:* Se incorporaron e implementaron los servicios de SWIFT: “Swift-GPI”, “Swift-GO” y “Case Management”, adoptando estándares de servicio más exigentes dentro de la industria de pagos, así como acceso a un mayor nivel de información, permitiendo reducir las fricciones en el cumplimiento de transacciones de movimiento de efectivo.
- *Definición y seguimiento de indicadores de desempeño operativo:* Actualmente se ha desarrollado un tablero de control asociado con indicadores de desempeño, el cual monitorea mensualmente la eficiencia operativa en el cumplimiento, liquidación y registro de transacciones financieras.
- *Reporte de información no financiera bajo NIIF S1 y S2:* A finales de 2024, el FLAR inició el diagnóstico e implementación de los requerimientos de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) “S1” y “S2”, que establecen lineamientos para reportar información sobre riesgos y oportunidades en sostenibilidad (S1) y aspectos climáticos (S2). Esto permitirá al FLAR emitir en 2025 su primer reporte de sostenibilidad y clima conforme a estos estándares.

ANEXO 2 - EVENTOS Y ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

Como parte de las actividades de seguimiento macroeconómico del mundo y de América Latina, funcionarios de la dirección de estudios económicos del FLAR realizaron presentaciones técnicas virtuales sobre la situación actual y perspectivas de desempeño macroeconómico de corto plazo de América Latina a técnicos de los bancos centrales de Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela; así como a los ministerios de finanzas o hacienda de Ecuador, México, Perú y Uruguay. También se llevaron a cabo varias presentaciones y diálogos técnicos con funcionarios del FMI y del Banco Mundial.

Por otro lado, gracias a la flexibilidad y diversidad en los formatos disponibles para la coordinación y realización de foros y eventos (presenciales, virtuales e híbridos), el FLAR organizó e interactuó en diferentes espacios que contaron con la participación de autoridades económicas, representantes de organismos internacionales, técnicos, académicos y expertos. Entre estos eventos, se destacan los siguientes:

- “*Curso de Extensión en Finanzas Avanzadas*” del Banco Central de Reserva del Perú, celebrado el 8 y 9 de febrero en Lima, Perú. Contó con la participación como docentes de Antonio Candia y Esteban Camargo, de la dirección financiera del FLAR, quienes impartieron las sesiones del módulo dedicado a tópicos de portafolios de inversión.
- “*Conferencia Global ARC 2024*”, celebrada del 21 al 23 de octubre en Boston, EE.UU. Contó con la participación como panelista de Antonio Candia, Principal de Innovación Financiera del FLAR, quien trató temas de inteligencia artificial, entorno de mercado financiero y estrategias de inversión.
- “*Invesco Sovereign Investment Programme*”, celebrada del 14 al 18 de octubre en Cambridge, Reino Unido. Contó con la participación como panelista de Iker Zubizarreta, director financiero del FLAR, quien trató sobre las últimas tendencias en la industria de administración de activos.
- “*Encuentro de Expertos sobre la Gestión de Reservas Internacionales*” del Banco de España, celebrado del 22 al 24 de mayo. Contó con la participación de Mario Acosta, director adjunto de inversiones del FLAR, quien participó en el panel sobre el “proceso de gestión de reservas y los actuales desafíos: la experiencia de los bancos centrales”.
- “*Reunión anual de Jackson Hole*”, organizado por el Banco de la Reserva Federal de Kansas City, del 22 al 24 de agosto en Kansas City, Missouri. Contó con la participación

de José Darío Uribe, presidente ejecutivo del FLAR, y de Carlos Giraldo, director de estudios económicos del FLAR.

- “XXI Seminario Internacional de Banca Central” del Banco de España, celebrado el 26 y 27 de noviembre en Madrid, España. Contó con la participación de Carlos Giraldo, director de estudios económicos del FLAR, en los paneles: “tendencias y riesgos económicos globales: visión desde América Latina” y “evolución y retos de la política monetaria en América Latina”.
- “Panel 2030: Coordinadas macroeconómicas en tiempos de crisis y cambio”, celebrado el 3 de diciembre en Quito, Ecuador. Se desarrolló en el marco de la Tercera Asamblea General del Clúster Financiero del Ecuador, con más de trescientos participantes, y contó con la presentación de Andrea Villarreal, directora adjunta de estudios económicos del FLAR.
- “CXVI Reunión de Gobernadores de Bancos Centrales Miembros” del CEMLA, celebrada el 9 y 10 de mayo en Madrid, España. Contó con la participación del Dr. José Darío Uribe, presidente ejecutivo del FLAR.
- “Reunión anual del FMI y el Banco Mundial” del 21 al 26 de octubre en Washington D.C. Contó con la participación de José Darío Uribe, presidente ejecutivo del FLAR; Fidel Jaramillo, secretario general del FLAR; y Carlos Giraldo, director de estudios económicos del FLAR.
- “60ª Reunión de la red de economistas jefe de bancos centrales y ministerios de finanzas del Banco Interamericano de Desarrollo” del 22 al 23 de octubre en Washington D.C., EE.UU. Contó con la participación de Carlos Giraldo, director de estudios económicos del FLAR.
- Reunión “Emerging Markets Forum” del 22 al 24 de octubre, en Washington D.C., EE.UU. Contó con la participación de José Darío Uribe, presidente ejecutivo del FLAR, Fidel Jaramillo, secretario general del FLAR, y de Carlos Giraldo, director de estudios económicos del FLAR.
- “39 Seminario anual de banca internacional”, organizado por el Group of Thirty el 26 de octubre, en Washington D.C., EE.UU. Contó con la participación de Carlos Giraldo, director de estudios económicos del FLAR.
- “XVII Jornada Monetaria del Banco Central de Bolivia” con el tema central “Banca Central y Finanzas Sostenibles: Retos y Oportunidades para el Desarrollo Económico”,

celebrada el 26 de julio, en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia. Contó con la presentación “Experiencia regional en finanzas sostenibles”, por parte de Mario Acosta, director adjunto de inversiones del FLAR.

- Seminarios virtuales “*Riesgos emergentes/estratégicos*”, organizado por el FLAR el 9 de julio. Se tuvo la asistencia de funcionarios de algunos bancos centrales de la región y otras entidades oficiales. Este espacio virtual contó con la participación como ponente de Fabián Echevarría, socio de auditoría de la firma KPMG Colombia.
- Seminarios virtuales “*NIIF S1 y S2: Desafíos claves y consideraciones esenciales para su implementación*”, el cual se celebró el 27 de agosto y fue organizado por el FLAR. Se contó con la asistencia de funcionarios de algunos bancos centrales de la región y otras entidades oficiales. Este espacio virtual contó con la participación como ponente de un integrante de la Fundación IFRS, Arturo Rodríguez, y de dos miembros de la firma PWC Colombia, Margarita Casas y Judith Chica.
- Participación en la “*Reunión Anual de Gobernadores de los Bancos Centrales de Suramérica*”, celebrada en Bogotá, Colombia el 26 de noviembre.
- Sesión FLAR en la reunión anual “*Latin American Meeting of the Econometric Society*” del Latin American and Caribbean Economic Association (LACEA), celebrada del 14 al 16 de noviembre en Montevideo, Uruguay. Sesión moderada por Carlos Giraldo, director de estudios económicos del FLAR²³. También se contó con la presentación de la investigación “*Covered Interest Parity Deviations in Emerging Economies*” por parte de Pierre De Leo (Universidad de Maryland - National Bureau of Economic Research), así como con los comentarios de Mariana García (Banco Central de Chile) y Esteban Tisnés (Banco Central del Uruguay).
- La presentación de la investigación “*Term Spread Spillovers to Latin America and Emergence of the ‘Twin Ds’*” por parte del FLAR en la “*152ª Reunión del Comité de Política Monetaria del Consejo Monetario Centroamericano*”, el 3 de diciembre en Santo Domingo, República Dominicana; en la reunión anual “*Latin American Meeting of the Econometric Society*” de LACEA, el 15 de noviembre en Montevideo, Uruguay; y en el “*XLII Encuentro de Economistas*” del Banco Central de Reserva del Perú, celebrado el 21 y 22 de octubre en Lima, Perú.

²³ Más información en el siguiente enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=BHCUKmGBVMk>

