



# REPORTE ANUAL 2025



# CONTENIDO

PRESENTACIÓN	3
CARTA DEL PRESIDENTE EJECUTIVO	6
ABREVIATURAS	7
GLOSARIO DE PORTAFOLIOS	8
INTRODUCCIÓN	9

## **1** CONTEXTO ECONÓMICO GLOBAL Y AMÉRICA LATINA 11

## **2** ESTRATEGIA INSTITUCIONAL: IMPLEMENTACIÓN Y RESULTADOS 18

AVANCE DEL PLAN ESTRATÉGICO 2024-2026	19
CONSOLIDACIÓN DE LA PLATAFORMA DE DESARROLLO DE CAPACIDADES C3	19
CUMPLIMIENTO DE INDICADORES ESTRATÉGICOS Y METAS TÁCTICAS	25
CONSOLIDAR Y EXPANDIR EL IMPACTO REGIONAL DEL FLAR	29
AMPLIAR LA OFERTA DE SERVICIOS FINANCIEROS Y DE CONOCIMIENTO	37
FORTALECER LAS CAPACIDADES Y UNA CULTURA ORIENTADA A RESULTADOS, EFICIENCIA E INNOVACIÓN	41

## **3** RESULTADOS FINANCIEROS, CALIFICACIÓN CREDITICIA, GESTIÓN DE RIESGO Y CONTROL INTERNO 47

RESULTADOS FINANCIEROS	48
CALIFICACIÓN CREDITICIA DEL FLAR	56
GESTIÓN DEL RIESGO	57
CONTROL INTERNO	62

## **4** ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS A 31 DE DICIEMBRE DE 2025 E INFORME DEL AUDITOR EXTERNO 64

## **5** DATOS ECONÓMICOS DE LOS MIEMBROS 66

## **6** ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL 68



# 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 2025, 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 miembros, 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 3.734 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., 17 de marzo de 2026

Señor presidente de la Asamblea:

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 2025, que fue aprobado por el directorio del FLAR en su sesión del 16 de marzo de 2026.

Este reporte incluye los estados financieros del FLAR para el año 2025, 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 2025.

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)
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.
ETF	Exchange Traded Fund (fondo negociado en bolsa)
EE.UU.	Estados Unidos de América
FAR	Fondo Andino de Reservas
FED	Reserva Federal de los Estados Unidos de América
FDC	Fondo de Desarrollo de Capacidades
FLAR	Fondo Latinoamericano de Reservas
FMI	Fondo Monetario Internacional
IIF	Institute of International Finance (Instituto de Finanzas Internacionales)
IPC	Índice de Precios al Consumidor
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
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)
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo)
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 capital de trabajo y iii) portafolio de inversiones.

○ **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 capital de trabajo. El objetivo de este portafolio es balancear las necesidades de liquidez para otorgar apoyos financieros a los miembros de la institución y la rentabilidad del patrimonio a lo largo del tiempo. Este portafolio se subdivide en el portafolio de corto plazo y un portafolio de mediano plazo.

○ **Portafolio de corto plazo:** el objetivo de inversión de este portafolio es ser la primera fuente de recursos para atender solicitudes de apoyos financieros por parte de los miembros del FLAR u otras necesidades de liquidez.

○ **Portafolio de mediano plazo:** El objetivo de inversión de este portafolio es fomentar el crecimiento del capital a través de inversiones en instrumentos de mediano plazo, preservando el capital en términos nominales en un horizonte de cinco años.

El portafolio de mediano plazo se divide en: i) portafolio interno y ii) portafolio de gestores externos de fondos.

➤ **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 el año 2025, el Fondo Latinoamericano de Reservas (FLAR) reafirmó su rol como mecanismo regional de apoyo a la estabilidad macroeconómica y financiera de sus miembros, articulando su función financiera con el fortalecimiento de sus capacidades analíticas, técnicas e institucionales. Durante el año, la institución mantuvo una gestión prudente y técnicamente sólida de sus portafolios, preservando el capital y generando resultados financieros destacados, alcanzando utilidades por USD 240 millones, lo que se tradujo, a su vez, en el fortalecimiento patrimonial del FLAR. Al mismo tiempo, la institución continuó apoyando a sus miembros a través de instrumentos de liquidez y balanza de pagos, en línea con su mandato.

En materia de servicios financieros, se registró actividad crediticia con Ecuador. En primer lugar, el país contó con una línea de crédito contingente por USD 230 millones, vigente hasta enero. Asimismo, el crédito de liquidez aprobado en 2024 fue amortizado en su totalidad en agosto de 2025, en un contexto de mejora de las condiciones externas, fortalecimiento de las reservas internacionales y avance del proceso de ajuste macroeconómico. Adicionalmente, el directorio del FLAR aprobó un crédito de apoyo a la balanza de pagos por USD 500 millones, cuyo desembolso se efectuó hacia finales de 2025. Esta operación tuvo como objetivo reforzar la posición externa del país y contribuir a su retorno a los mercados internacionales.

En paralelo, se continuó fortaleciendo el seguimiento, monitoreo e investigación macroeconómica mediante nuevos productos analíticos relevantes para los bancos centrales miembros, incluyendo investigaciones, blogs técnicos, notas metodológicas y documentos de análisis coyuntural. Estos insumos, junto con la realización de reuniones técnicas con actores relevantes, permitieron profundizar el análisis de la coyuntura, las perspectivas y la identificación de riesgos y retos macrofinancieros de la región.

2025 estuvo también marcado por avances significativos en la implementación de la estrategia institucional 2024-2026. Se consolidaron iniciativas orientadas al desarrollo de capacidades, la cooperación técnica regional y la innovación, destacándose el fortalecimiento de la Plataforma C3, la ampliación de redes temáticas entre bancos centrales y el uso progresivo de herramientas tecnológicas, incluyendo aplicaciones de inteligencia artificial en procesos internos y analíticos. Se avanzó además en el

fortalecimiento del marco de gobierno corporativo, control interno, gestión de riesgos y sostenibilidad, asegurando la coherencia entre la estrategia, la operación y los estándares internacionales aplicables a la institución.

De otro lado, se destaca que durante 2025 el FLAR continuó generando espacios de diálogo técnico entre académicos, profesionales y autoridades en materia económica y financiera. La XX Conferencia Anual de Estudios Económicos que trató sobre “Política monetaria y fiscal para la estabilidad macrofinanciera en economías emergentes” y el XXXIX Encuentro Regional de Inversores Institucionales sobre “El futuro es ahora: agentes de transformación”, consolidaron una agenda de discusión sobre los retos de la política monetaria y fiscal, así como de las oportunidades y el papel de la banca central en un entorno cambiante.

El rol del FLAR en el apoyo a sus miembros y otros países de la región fue fundamental para avanzar en la implementación o escalabilidad de los sistemas de pagos inmediatos. En este ámbito, el Foro Regional de Pagos Instantáneos, y las mesas de trabajo con los bancos centrales, se han establecido como un punto de referencia obligado en América Latina y el Caribe, que ha fortalecido la red de cooperación técnica en la materia más allá, incluso, del ámbito regional.

Adicionalmente, la institución amplió su acción en otras áreas prioritarias: la urgencia por atender las amenazas que la banca central enfrenta en materia de ciberseguridad dio espacio al primer foro regional enfocado en esa materia. También tuvo lugar a una nueva versión del seminario de riesgos, esta vez enfocado en la gestión de riesgos financieros y las nuevas tecnologías. Por último, se realizó el primer encuentro de líderes de talento humano de banca central y organismos multilaterales, que se centró en el estudio de los principales retos y tendencias que las actuales formas de trabajo plantean.

El detalle de todo lo anterior, y de otras actividades, se expone en este informe, que está compuesto por seis capítulos. El primero analiza el contexto económico global y su impacto en la región; el segundo expone los avances en la implementación y resultados de la estrategia institucional. El capítulo tercero aborda 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 Y AMÉRICA LATINA

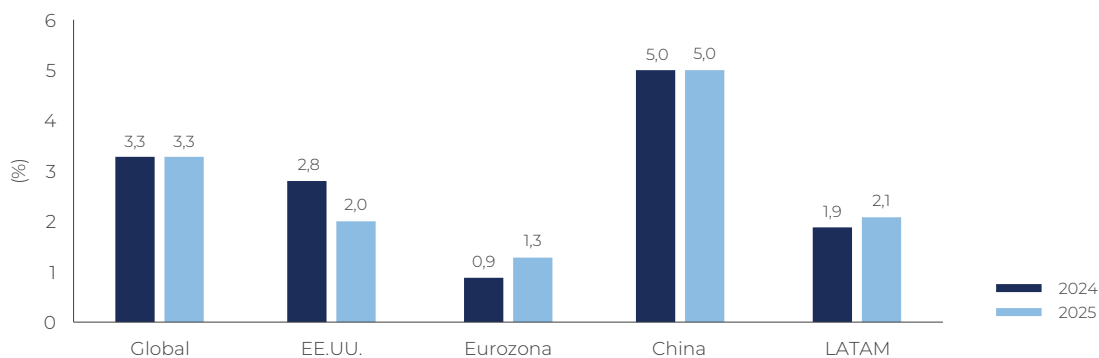
En 2025, el PIB mundial creció 3,3%, similar al observado en 2024, de acuerdo con estimaciones del Fondo Monetario Internacional (FMI). El desempeño de las principales economías fue mixto. En Estados Unidos (EE.UU.), el crecimiento se desaceleró de 2,8% en 2024 a 2,0% en 2025, asociado al debilitamiento del consumo real. En contraste, el PIB de la Eurozona aumentó de 0,7% a 1,3%, impulsado por el gasto privado y público. Por su parte, en China el crecimiento se situó en 5% (igual que en 2024), impulsado por el dinamismo de las exportaciones netas, lo que permitió cumplir la meta gubernamental (Gráfico 1).

Los mercados laborales mostraron señales de menor dinamismo, particularmente en EE.UU. El aumento de la tasa de desempleo y la reducción de las vacantes laborales mostraron un deterioro en las condiciones del mercado laboral, lo que se tradujo en una desaceleración de los salarios (Gráfico 2). En la Eurozona, la tasa de desempleo terminó el año en 6,3%, un nivel por debajo del promedio en prepandemia de 10,2%.

Con respecto a la inflación general en EE.UU., esta disminuyó a 2,7% en 2025, desde 2,9% en 2024. La variación del IPC subyacente pasó de 3,2% a 2,6%. Si bien la inflación fue menor, esta permaneció por encima del objetivo de la Fed. En este contexto, la Fed retomó su ciclo de recorte de tasas, con una reducción acumulada de 75 p.b. en su tasa de política monetaria en 2025. La postura monetaria más flexible respondió en mayor medida al menor dinamismo del mercado laboral.

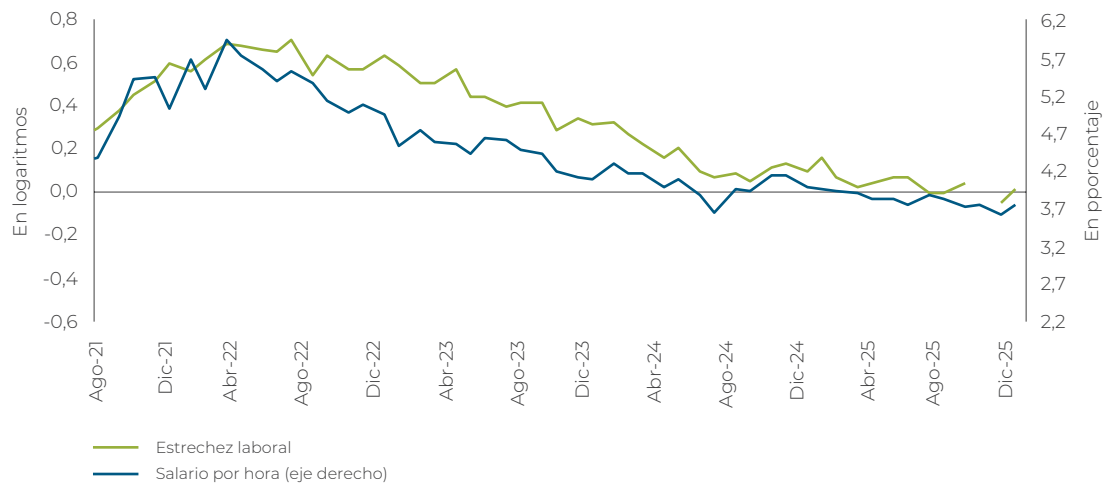
En la Eurozona, el Banco Central Europeo recortó su tasa en 100 p.b., en un escenario en el que la inflación convergió hacia niveles cercanos a la meta de 2%. Por su parte, el Banco Popular de China redujo sus tasas prime a 1 y 5 años en 10 p.b. (Gráfico 3), en un escenario en el cual la inflación fluctuó en niveles cercanos a cero.

Gráfico 1. CRECIMIENTO ECONÓMICO 2024



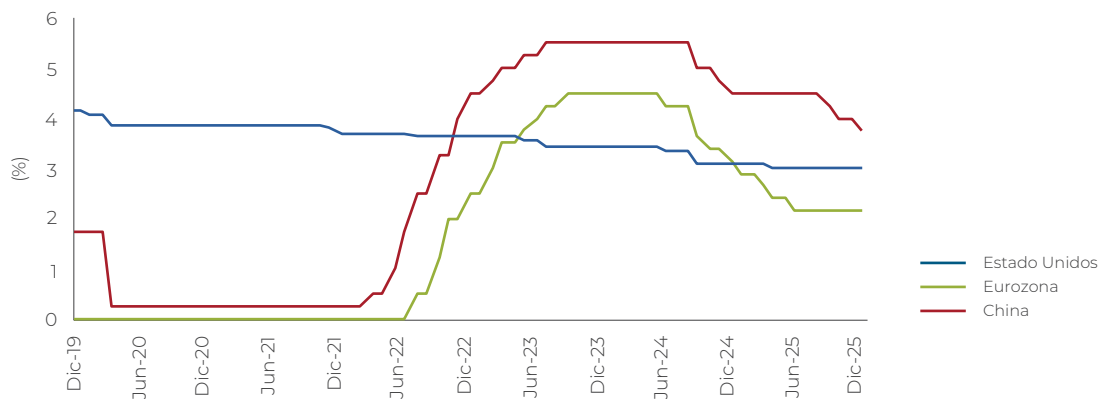
Fuente: Estimaciones de la DEE-FLAR y FMI.

Gráfico 2. MERCADO LABORAL EN EE.UU.



Fuente: Estimaciones de la DEE-FLAR.

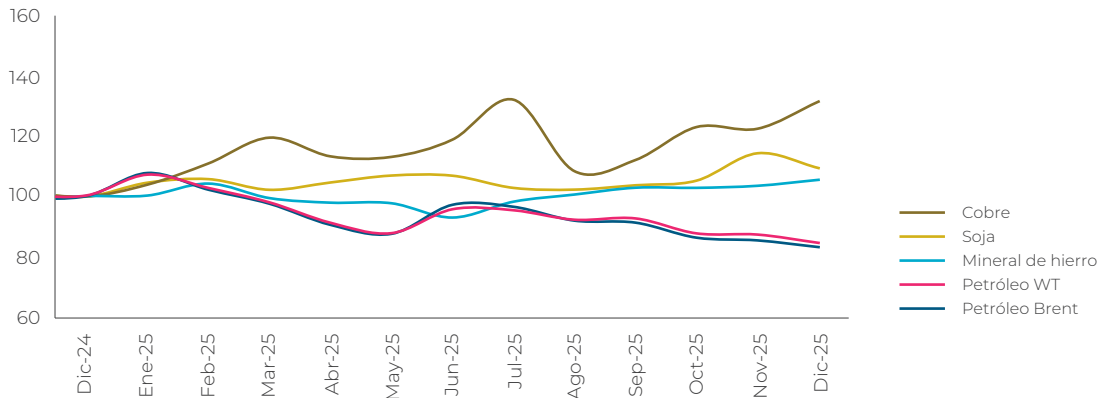
Gráfico 3. TASA DE POLÍTICA MONETARIA DE EE.UU., EUROZONA Y CHINA



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

Este contexto internacional tuvo implicaciones directas para América Latina a través de los canales comercial y financiero. Los precios de las principales materias primas relevantes para la región registraron comportamientos mixtos. El precio del petróleo se vio presionado por una mayor oferta y una menor demanda global, mientras que el cobre presentó episodios de volatilidad asociados a factores geopolíticos y a la incertidumbre arancelaria (Gráfico No. 4). Como resultado, los términos de intercambio evolucionaron de manera heterogénea, favoreciendo a las economías exportadoras de minerales e impactando a las exportadoras de hidrocarburos.

Gráfico 4. PRECIOS DE COMMODITIES  
(Diciembre 2024 = 100)

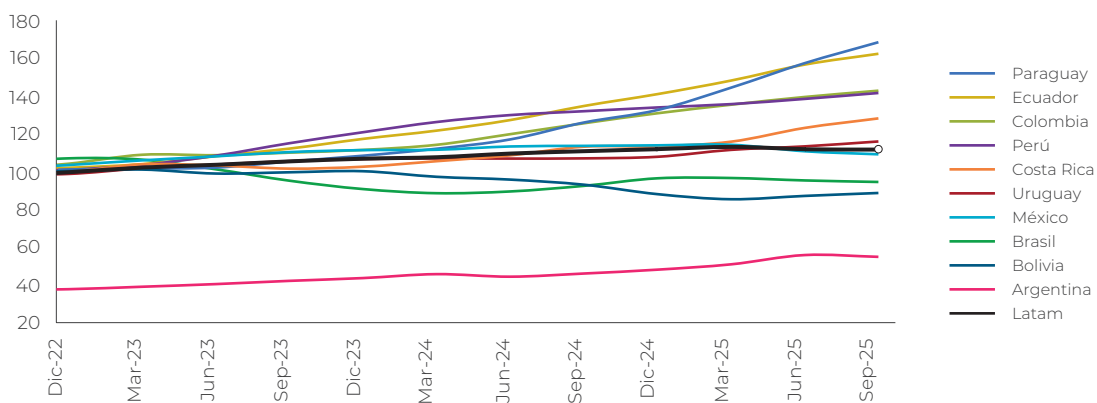


Fuente: Bloomberg.

Los flujos de remesas continuaron mostrando un desempeño favorable (Gráfico 5), lo que, junto con el dinamismo de exportaciones diferentes de minerales e hidrocarburos, contribuyó a que el déficit de cuenta corriente se mantuviera en niveles menores al promedio de la última década en la mayoría de las economías de la región (Gráfico 6).

En la cuenta financiera, se mantuvo el dinamismo de los flujos de capital hacia América Latina, principalmente por inversiones de portafolio (Gráfico 7). Este comportamiento estuvo asociado a diferenciales de tasas aún atractivos en algunas economías de la región, que favorecieron operaciones de *carry trade*, así como a procesos de diversi-

Gráfico 5. FLUJO DE REMESAS  
(Indexado promedio 2022 = 100)

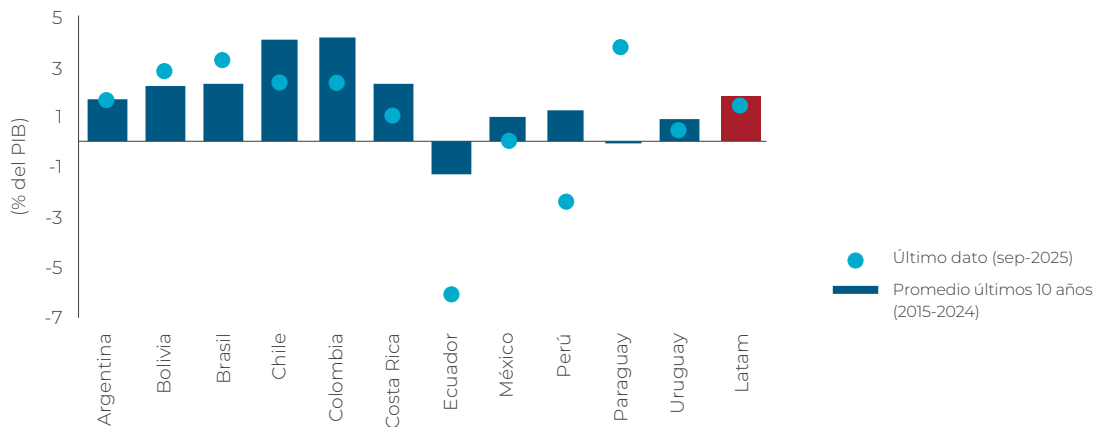


Fuente: Bancos Centrales.

ficación de portafolios hacia mercados emergentes ante una alta volatilidad global y debilitamiento del dólar. Se observaron entradas hacia instrumentos de deuda y una apreciación de la mayoría de las monedas de la región.

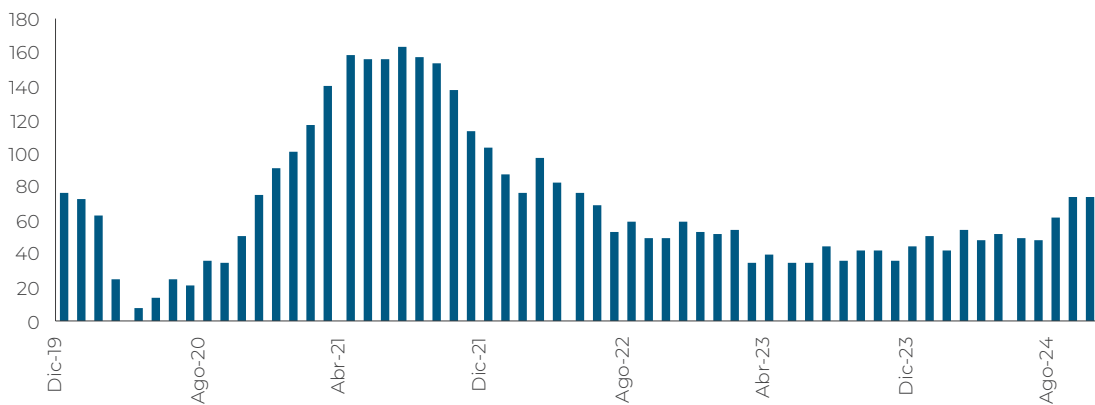
En términos de actividad económica, el crecimiento regional pasó de 1,9% en 2024 a 2,1% en 2025<sup>1</sup>. El consumo privado mostró mayor resiliencia, apoyado en el comportamiento del crédito al sector privado y el crecimiento de las remesas, mientras que

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



Fuente: Bancos Centrales.

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

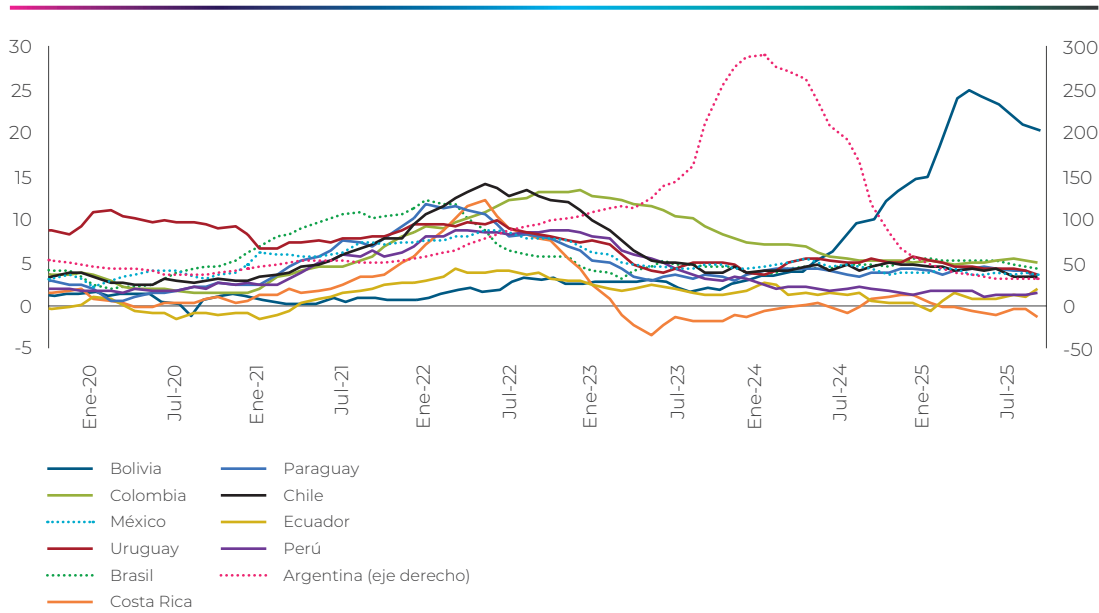


Fuente: IIF.

<sup>1</sup> Considera los siguientes países: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Paraguay y Uruguay.

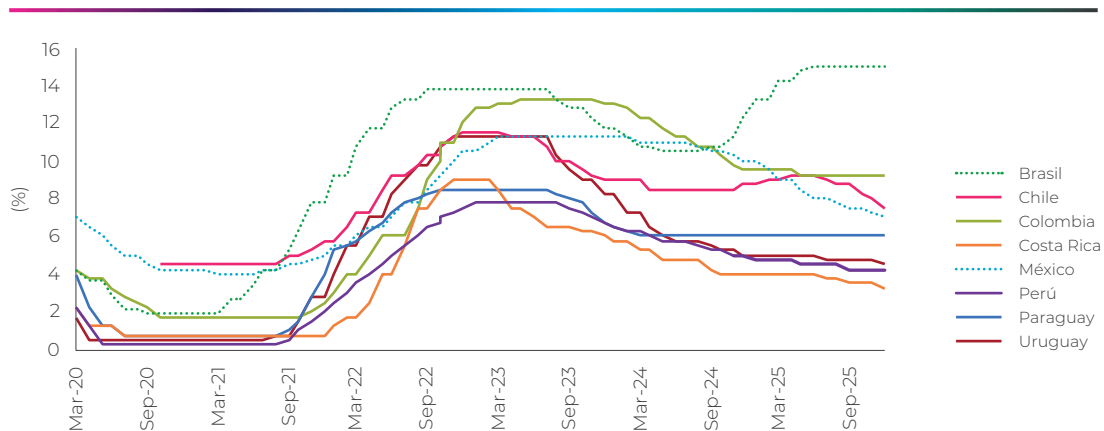
la inversión continuó siendo el componente más rezagado de la demanda agregada. La inflación al consumidor continuó disminuyendo en la mayoría de los países de la región (Gráfico 8), aunque de forma gradual y con diferencias entre economías. En este contexto, las tasas de política monetaria registraron comportamientos heterogéneos (Gráfico 9), resaltando que el Banco Central de Brasil retomó el ciclo de alzas ante presiones inflacionarias persistentes.

Gráfico 8. INFLACIÓN AL CONSUMIDOR  
(Variación % anual)



Fuente: Bancos Centrales e institutos de estadística.

Gráfico 9. TASA DE POLÍTICA MONETARIA

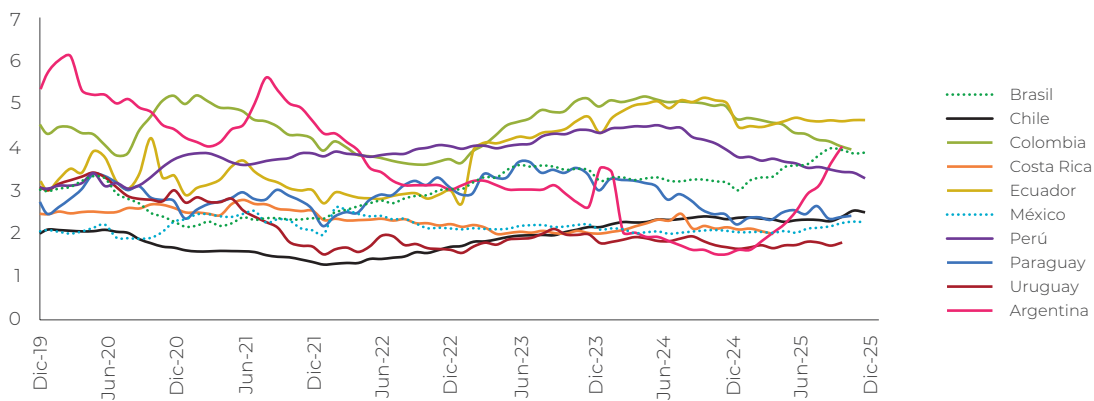


Fuente: Bancos Centrales.

Los sistemas financieros mostraron resiliencia, con niveles de solvencia mayores a su nivel mínimo regulatorio y un descenso en la tasa de morosidad de cartera en la mayoría de los países (Gráfico 10).

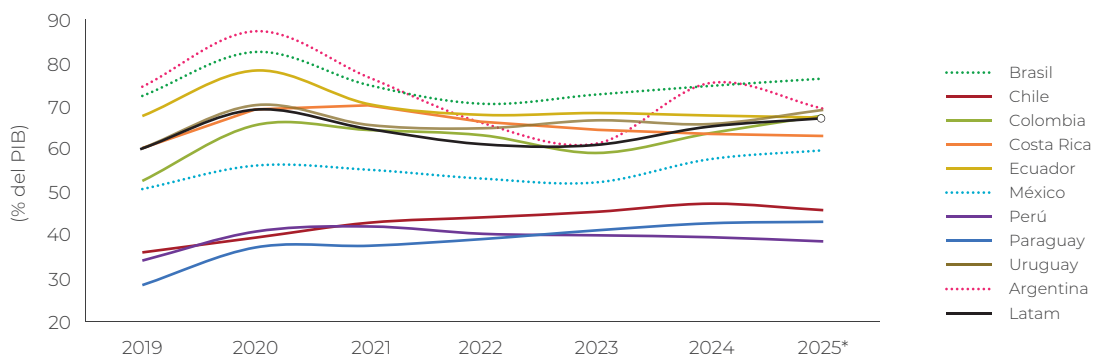
Finalmente, la situación fiscal continuó siendo heterogénea entre las economías de la región. Sin embargo, a nivel agregado, el resultado fiscal no logró reducir el nivel de deuda pública como porcentaje del PIB regional (Gráfico 11). Los altos pagos por intereses y rigideces del gasto influyeron en tal comportamiento.

Gráfico 10. MOROSIDAD  
(En porcentaje según país)



Fuente: Bancos centrales y entidades de supervisión financiera.

Gráfico 11. DEUDA PÚBLICA



\* Corresponde al dato de septiembre.

Fuente: Bancos centrales y Ministerios de Finanzas.

# 2

## ESTRATEGIA INSTITUCIONAL: IMPLEMENTACIÓN Y RESULTADOS

## AVANCE DEL PLAN ESTRATÉGICO 2024-2026

Durante 2025, la implementación del plan estratégico 2024-2026 registró avances sustantivos en sus tres ejes estratégicos: i) consolidar y expandir el impacto regional del FLAR, ii) ampliar la oferta de servicios financieros y de conocimiento, y iii) fortalecer las capacidades y una cultura orientada a resultados, eficiencia e innovación. En este contexto, la Plataforma C3 se constituyó como una de las iniciativas más relevantes para la ejecución articulada de la estrategia, al integrar capacidades, procesos y soluciones orientadas a potenciar el valor ofrecido a los miembros. Asimismo, con el propósito de asegurar una adecuada medición del desempeño y una gestión basada en resultados, se han implementado herramientas de seguimiento como el tablero de control (Balanced Scorecard - BSC), que permiten monitorear metas e indicadores tanto del plan estratégico como del plan operativo anual, fortaleciendo la alineación entre planificación, ejecución y resultados institucionales.

### CONSOLIDACIÓN DE LA PLATAFORMA DE DESARROLLO DE CAPACIDADES C3S

El FLAR consolidó y amplió la Plataforma de Desarrollo de Capacidades C3 (Conexión, Comunidad y Colaboración) como un pilar estratégico para el fortalecimiento de capacidades técnicas, la gestión del conocimiento y la cooperación con los bancos centrales miembros. En este marco, el directorio aprobó un aporte adicional de USD 2 millones al FDC, complementario al aprobado en 2024, lo que fortaleció la sostenibilidad financiera de la plataforma y permitió acelerar la ejecución de iniciativas prioritarias, en línea con la Estrategia Institucional 2024-2026.

A lo largo del año, se avanzó de manera sustantiva en la consolidación de la Red Digital C3 y en la puesta en operación de la Plataforma C3 como infraestructura base de colaboración regional. Estos avances permitieron ampliar la participación institucional, fortalecer los mecanismos de coordinación entre y con los bancos centrales miembros y facilitar la generación, organización y difusión de contenidos técnicos a través de comunidades temáticas y espacios de interacción especializados. Asimismo, se definieron metas de crecimiento y profundización del uso de la plataforma hacia 2026, orientadas a consolidar una masa crítica de usuarios en cada institución.

En paralelo, se fortalecieron comunidades temáticas estratégicas. En la iniciativa regional de pagos instantáneos, se profundizó la consolidación de la comunidad mediante sesiones técnicas de gestión del conocimiento, el desarrollo de insumos de valor regional, incluido el documento *“Consideraciones para el desarrollo de sistemas de pagos en América Latina y el Caribe”*, y la realización del III Foro Regional de Pagos Instantáneos en Uruguay. En materia de ciberseguridad, se consolidó una comunidad especializada a través del Primer Foro Regional de Ciberseguridad, complementado con reuniones virtuales temáticas orientadas al intercambio de experiencias, buenas prácticas y desafíos comunes. En el ámbito de inteligencia artificial para la banca central, se avanzó en la creación de un espacio de exploración y experimentación enfocado en el análisis de casos de uso concretos, sentando las bases para una adopción gradual y responsable de estas tecnologías.

Adicionalmente, se articularon y dinamizaron otras redes de interés institucional, incluyendo comunidades de talento humano, contabilidad y gestión de la información, esta última en cooperación con el Banco de la República, el Banco de España y el CEMLA, y se reactivó el programa de pasantías con colaboradores de los bancos centrales. En conjunto, estos avances consolidaron a la Plataforma C3 como un instrumento para el desarrollo de capacidades, la cooperación técnica y la innovación regional, fortaleciendo el valor de la membresía del FLAR y su posicionamiento como facilitador del diálogo técnico entre los bancos centrales de América Latina y el Caribe.

A continuación, se detallan algunas de las iniciativas mencionadas, las cuales a su vez contribuyeron al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución de “ampliar la oferta de servicios financieros y de conocimiento” y de “consolidar y expandir el impacto regional del FLAR”:

### Iniciativa de cooperación técnica regional para el fortalecimiento de los sistemas de pagos inmediatos

#### ► Foro Regional de Pagos Instantáneos y fortalecimiento de la cooperación técnica regional

El III Foro Regional de Pagos Instantáneos, realizado los días 28, 29 y 30 de mayo de 2025 en Montevideo, Uruguay, tuvo como objetivo consolidar un espacio regional para el intercambio de experiencias, avances y mejores prácticas en el desarrollo de sistemas de pagos inmediatos, así como fortalecer el diálogo técnico y la cooperación entre bancos centrales y actores clave del ecosistema de pagos. Aunque

la meta inicial contemplaba entre treinta y cuarenta asistentes presenciales, el foro superó las expectativas al reunir a sesenta y cinco participantes en las distintas sesiones técnicas.

El evento, organizado en colaboración con el Banco Central del Uruguay, abordó temas como gobernanza e interoperabilidad, herramientas antifraude, gestión de riesgos para la supervisión, pagos transfronterizos e innovación en infraestructuras de mercado. Asimismo, permitió presentar los avances del documento regional sobre pagos inmediatos, construido de manera colaborativa entre los bancos centrales de la región, y avanzar en la construcción de una visión compartida de futuro mediante talleres colaborativos.

El foro se nutrió del trabajo técnico desarrollado por la comunidad regional de pagos instantáneos del FLAR, a través de sesiones de gestión del conocimiento y mesas de intercambio de experiencias y buenas prácticas, en las que se abordaron estándares, compensación y liquidación, directorios, riesgos y modelos operativos. A su vez, los insumos, conclusiones y debates generados durante el foro retroalimentaron el trabajo de las mesas, fortaleciendo el proceso técnico y contribuyendo de manera directa a la definición de la hoja de ruta 2026, orientada a priorizar líneas de acción regionales en regulación, tecnología y modelos operativos de los sistemas de pagos.

Gráfico 12. CONSOLIDADO DE RESULTADOS DEL FORO



En conjunto, estos resultados consolidan el posicionamiento del FLAR como articulador regional en materia de pagos instantáneos y generan un impacto estratégico significativo en el fortalecimiento de la comunidad regional de pagos.

► Elaboración y difusión de un documento regional sobre sistemas de pagos inmediatos en América Latina y el Caribe

Durante 2025, el FLAR lideró la elaboración del documento “*Consideraciones para el desarrollo de sistemas de pagos inmediatos en América Latina y el Caribe*”<sup>2</sup> un trabajo de carácter regional, desarrollado de manera colaborativa con los expertos técnicos de los bancos centrales de América Latina y el Caribe, como resultado de un proceso de diálogo técnico y construcción conjunta. Este trabajo se llevó a cabo mediante una serie de reuniones especializadas, organizadas bajo un cronograma de trabajo claramente definido, que permitió avanzar de forma ordenada desde la identificación de temas prioritarios hasta la consolidación y validación de los contenidos.

El documento, publicado en noviembre de 2025, constituye un insumo técnico de referencia para la región al sistematizar consideraciones clave para el desarrollo de sistemas de pagos inmediatos desde una perspectiva integral. Su contenido aborda de manera articulada los principales ejes regulatorios, técnicos y de modelo operativo, e incluye aspectos como gobernanza, interoperabilidad, estándares, gestión de riesgos, compensación y liquidación, así como desafíos comunes y oportunidades para la convergencia regional. El valor del documento radica en su enfoque práctico y comparado, al recoger experiencias concretas de los países de la región y traducirlas en lineamientos que pueden orientar los procesos de diseño, implementación y fortalecimiento de los sistemas de pagos inmediatos.

Como parte de la estrategia de difusión y apropiación del conocimiento, junto con la publicación se organizó un *webinar* regional en el que participaron representantes de los bancos centrales de Costa Rica, Ecuador, Chile y Brasil, lo que permitió socializar los principales mensajes del documento, contrastar experiencias y enriquecer el debate técnico regional. Este hito refleja el valor del FLAR como coordinador regional de conocimiento especializado, y consolida su rol como plataforma para la generación de insumos estratégicos que apoyan la toma de decisiones y la coordinación entre bancos centrales en materia de pagos instantáneos.

---

<sup>2</sup> [https://flar.com/wp-content/uploads/2025/11/FLAR\\_Consideraciones-para-el-Desarrollo-de-SPI-en-America-Latina-y-el-Caribe\\_2025.pdf](https://flar.com/wp-content/uploads/2025/11/FLAR_Consideraciones-para-el-Desarrollo-de-SPI-en-America-Latina-y-el-Caribe_2025.pdf).

## Implementación del *Sandbox* Regional de Inteligencia Artificial para la experimentación y colaboración entre bancos centrales

El “*Sandbox Regional de Inteligencia Artificial*” constituye un espacio de experimentación tecnológica en el que los bancos centrales miembros pueden explorar tecnologías emergentes de inteligencia artificial, desarrollar pruebas de concepto y abordar, en una etapa inicial, casos de uso aplicados a la gestión de reservas. El sandbox fue concebido como un entorno controlado que facilita el aprendizaje institucional y la construcción colaborativa de capacidades técnicas, al permitir a las instituciones participantes evaluar soluciones innovadoras de manera sistemática.

La iniciativa evolucionó de la fase conceptual a su implementación operativa mediante la adopción de la plataforma NayaOne, un socio tecnológico especializado en la provisión de *sandboxes* como servicio para instituciones financieras. La plataforma fue personalizada con elementos de *branding* institucional, herramientas de monitoreo de costos, gestión de accesos con protocolos de seguridad robustos e integración con modelos avanzados de inteligencia artificial. Este enfoque permitió reducir los tiempos de evaluación de nuevas tecnologías de inteligencia artificial en un rango estimado de doce a dieciocho meses a periodos entre seis y ocho semanas.

El *sandbox* funcionó como plataforma para el desarrollo y prueba de diversos casos de uso, incluyendo el uso de agentes de inteligencia artificial para la evaluación de propuestas de mandatos de gestión de portafolios, el monitoreo geopolítico y el uso de herramientas de análisis cuantitativo avanzado. Esta evolución de capacidades posibilita la transición desde arquitecturas tradicionales de consulta de información hacia soluciones más sofisticadas basadas en inteligencia artificial agéntica.

La colaboración se inició con los bancos centrales de Perú y Uruguay. Adicionalmente, el Banco Central de Chile se encuentra en proceso de incorporación, completando la primera fase de expansión de esta comunidad técnica regional.

El *sandbox* operativiza las tres dimensiones de Conexión, Colaboración y Comunidad (C3) del FLAR: la conexión se establece en eventos regionales donde se identifican necesidades técnicas comunes; la colaboración se ejecuta en la plataforma, donde equipos de distintos bancos centrales trabajan conjuntamente proyectos específicos; y la comunidad se institucionaliza en la red digital del FLAR, donde el conocimiento generado permanece como recurso compartido.

## Iniciativa de cooperación regional para fortalecer la ciberseguridad en la banca central

En marzo de 2025 se realizó el Foro de Ciberseguridad, con la participación de bancos centrales de once países de América Latina y el Caribe: Argentina, Bolivia, Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. El objetivo fue fortalecer la postura de ciberseguridad y la resiliencia institucional mediante colaboración regional, intercambio de conocimientos y adopción de mejores prácticas internacionales, promoviendo una visión común frente a riesgos actuales y emergentes.

La iniciativa incluyó siete mesas de trabajo que, a lo largo del año, desarrollaron cuarenta y cinco reuniones técnicas con la participación de veintidós representantes de bancos centrales de siete países. Los temas tratados fueron:

- La ciberseguridad en los pagos inmediatos, considerando riesgos de disponibilidad, integridad y confidencialidad de transacciones.
- Las amenazas emergentes, mediante el análisis de la evolución de ataques, técnicas avanzadas y su impacto en infraestructuras críticas.
- La aplicación de la inteligencia artificial y *machine learning* a la protección de datos, detección temprana de amenazas y una respuesta proactiva.

Este foro y sus mesas de trabajo consolidaron un espacio de cooperación regional, fortaleciendo capacidades colectivas para enfrentar los desafíos de un entorno digital cada vez más complejo.

## Red Digital C3 como infraestructura regional de conocimiento y colaboración

En continuidad con los avances de la Red Digital C3, durante 2025 se fortaleció la operación de la Plataforma C3 como infraestructura base para la gestión del conocimiento y la colaboración entre los bancos centrales miembros del FLAR. A la fecha, la plataforma cuenta con doscientos usuarios activos provenientes de los nueve bancos centrales miembros, con una participación creciente en la generación de contenidos y la interacción en comunidades temáticas.

Este proceso fue acompañado por la conformación de un grupo de delegados institucionales, que sostuvo reuniones periódicas y mantuvo una coordinación constante con el equipo de la Red Digital C3, facilitando la difusión oportuna de información y novedades al interior de cada institución. En este contexto, se han creado cien salas de interacción y se han incorporado más de trescientos contenidos, entre videos, piezas gráficas, documentos, infografías, entrevistas y papers, consolidando un repositorio diverso y dinámico.

Como resultado de este proceso, se habilitaron múltiples espacios de interacción y se consolidó un repositorio amplio y diverso de contenidos técnicos, fortaleciendo el intercambio de conocimientos y experiencias a nivel regional. Adicionalmente, se presentó al Comité de Comunicaciones del FLAR el informe de alcance e impacto del plan de marketing de la Plataforma C3, lo que permitió validar los avances logrados, reforzar la estrategia de difusión y asegurar la alineación de las acciones de comunicación con los objetivos institucionales de visibilidad y participación regional.

## CUMPLIMIENTO DE INDICADORES ESTRATÉGICOS Y METAS TÁCTICAS

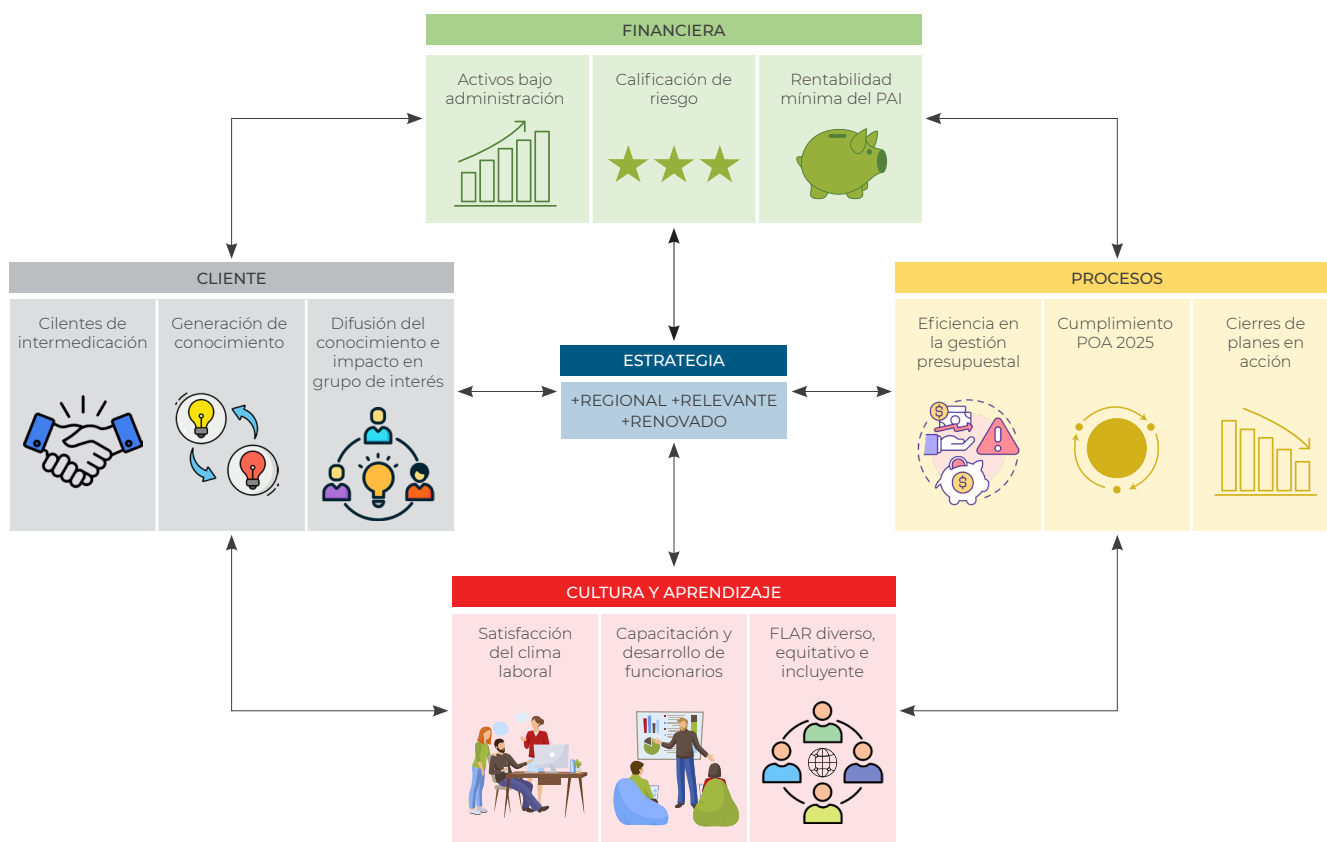
El seguimiento a la actualización del plan estratégico 2024-2026 se ha desarrollado mediante un proceso estructurado y orientado a asegurar que los proyectos y metas se mantengan alineados con los objetivos institucionales. Como eje central, se actualizaron los indicadores y metas del BSC, los cuales son revisados periódicamente por el Comité de Proyectos y Estrategia para evaluar el desempeño y contribuir a la toma de decisiones.

De manera complementaria, se formuló y ejecutó el Plan Operativo Anual (POA) como instrumento de despliegue de la estrategia, garantizando la coherencia entre las iniciativas estratégicas y las acciones operativas. El monitoreo se realiza a través de mecanismos de reporte y análisis periódico que permiten identificar avances, desviaciones y riesgos en su cumplimiento. Este proceso de seguimiento fortalece la trazabilidad entre la planificación, la ejecución y los resultados.

## Indicadores estratégicos

Los indicadores estratégicos se monitorean a través del BSC, cuyas metas fueron actualizadas para el periodo 2025. A continuación, se presenta un gráfico que detalla los indicadores asociados a los cuatro ejes o perspectivas, seguido de una tabla con el resultado detallado de las metas definidas para cada uno de estos indicadores:

Gráfico 13. TABLERO DE CONTROL FLAR



A continuación, se presentan los resultados de los indicadores definidos en el BSC del FLAR actualizado para 2025, por cada una de las perspectivas mencionadas.

## PERSPECTIVA FINANCIERA

Indicador	Meta	Resultado
Activos bajo administración	8.000-10.000	10.963
Rentabilidad mínima del Portafolio Agregado de Inversión (PAI)	20 Pb > al Benchmark Trienal	54 pb anual 19 pb trienal
Calificación de riesgo	Mantener o aumentar rango AA	AA-

## PERSPECTIVA DE CLIENTE

Indicador	Meta	Resultado
Clientes de intermediación	25	26
Generación de conocimiento	15 documentos	15 documentos
Difusión del conocimiento e impacto en grupos de interés	Participación en eventos Representativos: 150 Seguidores: LinkedIn: 100.000 Instagram: 8.000 Visualizaciones o impresiones YouTube: 30.000 X: 100.000	Participación en eventos Representativos: 264 Seguidores: LinkedIn: 100.525 Instagram: 8.126 Visualizaciones o impresiones YouTube: 17.000 X: 112.000

## PERSPECTIVA DE PROCESOS

Indicador	Meta	Resultado
Eficiencia en la gestión presupuestal	Resultado entre 92% y 95%	94,12%
Cierre de planes de acción	65%	77%
Cumplimiento del Plan Operativo Anual	90%	94%

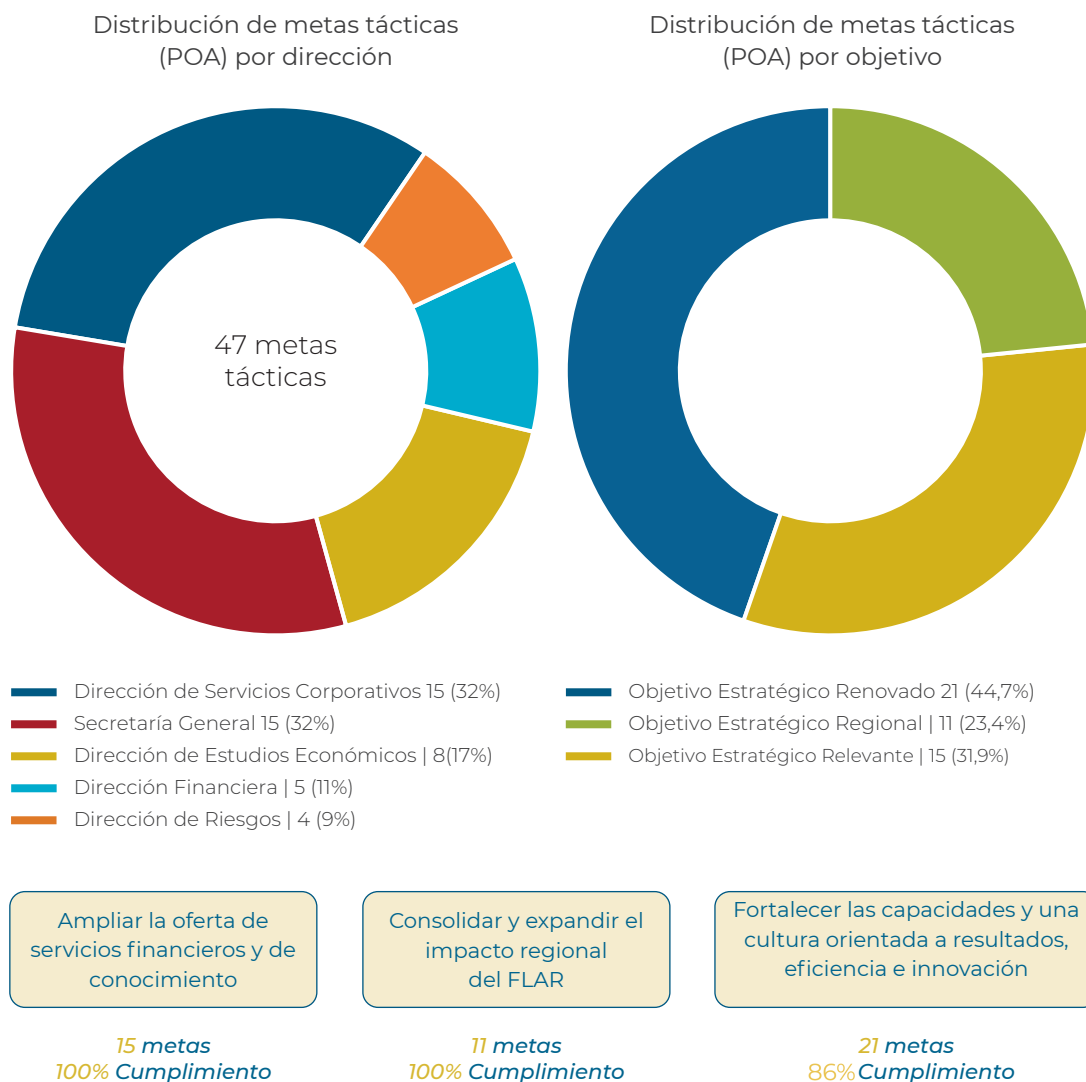
## PERSPECTIVA DE CULTURA Y APRENDIZAJE

Indicador	Meta	Resultado
Satisfacción del clima laboral	Calificación general: 93	91
	Calificación nuevas variables: 88	86
Capacitación y desarrollo de funcionarios	Ejecución presupuesto plan de capacitación: 95%	93%
	Satisfacción general de las capacitaciones: 80%	93% General 95% Inteligencia artificial
FLAR Diverso, Equitativo e Incluyente	Calificación preguntas	91%

## Cumplimiento de metas tácticas

Como parte fundamental del proceso de implementación de la estrategia, cada área definió 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, las cuales fueron consolidadas en el Plan Operativo Anual de la institución. Para 2025, las áreas establecieron un total de cuarenta y siete metas tácticas, cada una asociada a un objetivo táctico específico. A continuación, se presentan los resultados obtenidos, que reflejan un nivel de cumplimiento del 94%.

Gráfico 14. CONSOLIDADO DE METAS TÁCTICAS



A continuación, se presentan las principales iniciativas que sirvieron para apalancar el plan estratégico de la institución durante el 2025.

## CONSOLIDAR Y EXPANDIR EL IMPACTO REGIONAL DEL FLAR

### Ampliar las modalidades de vinculación y alianzas estratégicas

Durante 2025 se llevaron a cabo diversas reuniones de intercambio técnico con equipos del Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF), el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Consejo Monetario Centroamericano (CMCA). Estos espacios tuvieron como objetivo fortalecer el diálogo interinstitucional, intercambiar resultados de investigación y diagnósticos macroeconómicos de los países de la región, así como compartir buenas prácticas en materia de análisis macrofinanciero, diseño de políticas y asistencia financiera regional.

Por otra parte, se acordó un memorando de entendimiento con *“Nexus Global Payments”*, con el propósito de desarrollar un ejercicio práctico de evaluación con algunos países de la región, orientado a identificar brechas técnicas, operativas y regulatorias en materia de pagos transfronterizos. Bajo este marco se busca facilitar un proceso estructurado de diagnóstico, intercambio de información y aprendizaje conjunto, que permita reconocer oportunidades de fortalecimiento de los sistemas de pagos inmediatos en América Latina y el Caribe, promoviendo el desarrollo de capacidades institucionales y una mayor integración financiera regional,

En conjunto, estas instancias contribuyeron al fortalecimiento de las capacidades analíticas y al alineamiento de enfoques en temas de interés común.

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

- Participación del FLAR en el *“Workshop on Financial Risk Management in Portfolios of Official Institutions”* organizado por el Banco Mundial y el Banco Central del Paraguay

En julio de 2025, el FLAR participó como ponente en el taller del Reserves Advisory and Management Partnership (RAMP), organizado conjuntamente por el Banco Mundial y el Banco Central del Paraguay, realizado en la ciudad de Asunción del 14 al 18 de julio de 2025.

El evento estuvo dirigido a bancos centrales y otras instituciones oficiales de América Latina y el Caribe. El FLAR fue convocado como expositor a compartir su experiencia en la gestión de reservas e inversiones, particularmente en relación con la metodología de seguimiento y monitoreo de emisores en los que se realizan inversiones, abordando los procesos de análisis, evaluación y control del riesgo crediticio.

- Realización de visitas técnicas a los bancos centrales de Perú y Chile para el fortalecimiento de la cooperación y el intercambio técnico

En agosto de 2025, el FLAR realizó visitas técnicas a los bancos centrales de Perú y Chile con el objetivo de fortalecer la cooperación institucional, presentar sus productos y desarrollos recientes, e intercambiar experiencias en gestión de reservas, inversión y tecnología financiera. Estas reuniones consolidaron un espacio de diálogo técnico orientado a reforzar el rol del Fondo como socio estratégico de las autoridades monetarias.

Se expusieron los avances en asignación estratégica de activos, incluyendo la actualización del *benchmark* y la nueva estructura de portafolios para optimizar la liquidez y el perfil riesgo-retorno, así como el proceso de selección y gobernanza de administradores externos. También se presentó el ETF con criterios ESG como instrumento alineado con estándares de sostenibilidad aplicables a la gestión de reservas oficiales.

En el ámbito tecnológico, se abordaron el *sandbox* regional de inteligencia artificial<sup>3</sup>, desarrollos de IA aplicados a riesgos e inversiones, la evaluación de sistemas *front-back* y *front-middle*, y prácticas de custodia de títulos con énfasis en riesgos y resiliencia operativa. En conjunto, las visitas permitieron difundir la oferta del FLAR y recoger insumos para fortalecer su propuesta de valor institucional.

- Apoyo del FLAR en la implementación de reportes de sostenibilidad y adopción de normas IFRS en la región

En mayo de 2025, el FLAR participó en la iniciativa “CRECER” realizada en Lima, Perú. Posteriormente, se vinculó como observador en la Alianza Regional de la UNCTAD para

---

<sup>3</sup> Mayor información sobre el *sandbox* puede ser consultada en la sección “D. Ampliar la oferta de servicios financieros y de conocimiento”, subsección “2. Generar y difundir conocimiento que aporte valor a los miembros y cliente”, numeral “viii) Implementación del Sandbox Regional de Inteligencia Artificial para la experimentación y colaboración entre bancos centrales”.

promover la adopción de reportes de sostenibilidad y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Latinoamérica.

En junio se conformó una mesa de trabajo sobre reportes de sostenibilidad bajo las normas IFRS S1 y S2, con la participación de seis bancos miembros (Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Perú y Uruguay) y cerca de treinta representantes de las áreas de finanzas, contabilidad, tesorería, riesgos, sostenibilidad, planeación y presupuesto.

► Fortalecimiento del relacionamiento y la colaboración técnica con el Banco de España

Se continuó avanzando en el relacionamiento y la colaboración técnica con el Banco de España, en particular mediante la presentación de la discusión *“Navigating the Impact of US Tariffs on Latin America and the Caribbean: Risks, Responses, and Opportunities”* en el workshop *“Geopolitical Shifts and Economic Integration”*, organizado por el Banco de España y el Banco Mundial el 9 de mayo, en Madrid, España. Asimismo, se avanzó en esta línea a través de la publicación del artículo *“La red de seguridad financiera en América Latina en tiempos de incertidumbre global”* en el informe de economía de América Latina del Banco de España, publicado en noviembre de 2025.

► Resultados del estudio de reputación y acciones para el fortalecimiento institucional

Durante el año se realizó el estudio de reputación del FLAR, en el cual se midieron nueve grupos de interés priorizados y se obtuvieron ciento sesenta y seis muestras. Los resultados mostraron que el FLAR es una institución con amplio reconocimiento de sus grupos de interés y que alcanzó una calificación de ochenta y nueve puntos en la escala reputacional, ubicándose en el nivel de *“Excelente”*. Entre los atributos mejor valorados se destacaron la ética y la transparencia, con noventa y cuatro puntos, así como el equipo de trabajo, con noventa y dos puntos.

Estos hallazgos serán socializados al interior de la institución y estarán acompañados de un plan de gestión orientado al cierre de brechas, cuya implementación está prevista para 2026.

► Implementar el plan de difusión externo de nuevos productos y servicios, enfocado a los grupos de interés

Durante el año se implementó el plan de difusión externa de nuevos productos y servicios, enfocado en los grupos de interés del FLAR. Como parte de esta estrategia, se habilitaron nuevas secciones en la página web institucional y se fortaleció la presencia en redes sociales, con el propósito de promover de manera más efectiva los productos y eventos

desarrollados. Entre las iniciativas destacadas se incluyeron el Foro de Ciberseguridad, la reunión de líderes de talento humano de la banca central, la publicación de notas técnicas y la difusión de diez nuevos documentos de trabajo. Estas acciones permitieron ampliar el alcance de la comunicación institucional y facilitar el acceso de los grupos de interés a contenidos relevantes y actualizados.

► Diagnóstico de las NIIF S1 y S2: riesgos y oportunidades en sostenibilidad (S1) y aspectos climáticos (S2)

El FLAR evaluó los requerimientos de las NIIF S1 y S2 para fortalecer la gestión y divulgación de riesgos de sostenibilidad y clima. El diagnóstico identificó brechas y permitió definir una hoja de ruta de implementación gradual, alineada con el modelo de negocio y la estructura de gobierno, incluyendo acciones para mejorar la identificación de riesgos y la gestión de información relevante.

En línea con la NIIF S2, el FLAR continúa avanzando en la medición de su huella de carbono como parte de la gestión de sus impactos ambientales.

► Fortalecimiento de la red de cooperación regional entre áreas de back office de bancos centrales

Se fortaleció la red de cooperación entre las áreas de *back office* de bancos centrales, con el fin de promover el intercambio de conocimientos, experiencias operativas y buenas prácticas, e identificar oportunidades de mejora en eficiencia, control y gestión operativa. Se desarrollaron espacios de diálogo técnico, incluyendo charlas y talleres sobre aplicaciones de inteligencia artificial y discusiones sobre procesos relevantes.

Como resultado, se consolidó un espacio de confianza con mayor interacción entre los miembros y se identificaron procesos comunes susceptibles de profundización, especialmente mediante automatización e inteligencia artificial. Estos avances establecen una base para continuar el fortalecimiento de la red en 2026 con un enfoque colaborativo y de mejora continua.

► Consolidar el grupo de responsables de las áreas de procesos de bancos centrales mediante reuniones y mesas de trabajo

Se consolidó el grupo de responsables de procesos de bancos centrales, promovido por el FLAR desde 2023, con participación de bancos centrales miembros del FLAR como

Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, Perú, Paraguay y Uruguay, así como del Banco de Guatemala. Este espacio fomentó mesas de trabajo colaborativas sobre automatización de procesos, indicadores de gestión y mapas de procesos, orientadas a generar referentes técnicos y entregables útiles para la gestión institucional.

Como resultado del valor generado y la interacción sostenida, estas mesas fueron incorporadas a la Plataforma C3, con el fin de fortalecer la colaboración y la articulación permanente de esta comunidad técnica.

➤ Realización del primer encuentro regional de líderes de talento humano de la banca central y organismos multilaterales (estudios de beneficios y macrotendencias)

En febrero de 2025 se llevó a cabo en Bogotá la reunión de líderes de talento humano de la banca central y de organismos multilaterales de la región, con la participación de quince representantes de diez entidades de la región, entre ellas CAF y los bancos centrales de Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. El eje temático se centró en los principales retos y tendencias en materia de talento humano. Esta reunión fortaleció el relacionamiento entre los equipos de talento humano de los bancos centrales, impulsó el intercambio de conocimiento y experiencias, y permitió visibilizar mejores prácticas. Se proyecta realizar la segunda edición en 2026.

➤ Promover y ampliar la red de cooperación en gestión de la información

Se realizó la Reunión de Expertos en Gestión Documental y Archivos de la Banca Central, titulada “*Nuevos horizontes de la Gestión Documental en los Bancos Centrales*”, en cooperación con el CEMLA, Banco de España, Banco de la República y el FLAR.

Este encuentro promovió el intercambio de experiencias, el fortalecimiento de la cooperación y la ampliación de la red de gestión de la información entre bancos centrales e instituciones afines.

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

En el marco del seguimiento macroeconómico, se fortalecieron las capacidades analíticas mediante el desarrollo de metodologías propias, la generación de análisis macroeconómico comparado y la elaboración de productos técnicos dirigidos a los bancos centrales miembros, así como a través de la realización de espacios de diálogo técnico con técnicos

de los bancos centrales de Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela; así como con los ministerios de finanzas o hacienda de México, Ecuador, Perú y Uruguay. Asimismo, se desarrollaron diversas presentaciones y diálogos técnicos con funcionarios del FMI y del Banco Mundial.

Estas acciones contribuyeron a posicionar al FLAR como un interlocutor técnico relevante y como una fuente confiable y plataforma de análisis para los tomadores de decisiones en materia de estabilidad macroeconómica y financiera.

#### ► Análisis, incidencia y diálogo sobre los Riesgos Macroeconómicos de América Latina

Se realizaron más de diez presentaciones de diagnóstico y perspectivas macroeconómicas globales y regionales dirigidas a bancos centrales y ministerios de finanzas o hacienda de la región, así como en eventos internacionales de interés para el FLAR. Las temáticas abordadas fueron la situación macroeconómica, las perspectivas y los principales riesgos para la estabilidad macrofinanciera de América Latina.

Estas presentaciones tuvieron como objetivo contribuir con la visión analítica del FLAR a la interpretación de los aspectos críticos, riesgos y retos de la política macrofinanciera de la región, complementando la visión de los bancos centrales, ministerios de hacienda y finanzas y otros organismos multilaterales. Esto incluye el desarrollo de nuevas metodologías de monitoreo y modelos utilizados que aporten a la banca central.

Las exposiciones abordaron, entre otros temas, la evolución del crecimiento, la inflación, las condiciones financieras y la situación fiscal de las economías de la región, contribuyendo al fortalecimiento del diálogo técnico con las autoridades monetarias.

Por otra parte, también se realizaron diversas presentaciones en encuentros económicos relevantes del mundo y la región, dentro de las que se encuentran:

- Presentación sobre la experiencia, fijación e implementación de las metas de inflación en Colombia, Chile y Perú en el seminario de alto nivel *“Metas de inflación: teoría y evidencia internacional”*, junto a expertos como Markus Brunermeier, organizado por el Banco Central de Costa Rica el 28 de febrero, en San José, Costa Rica.
- Presentación *“Seeking Stability and Responses to Shocks in Latin America”* en la conferencia bianual *South African Reserve Bank Conference: “25 years of inflation targeting. Lessons for the future”*, el 27 y 28 de marzo de 2025, en Cape Town, Sudáfrica.

- Presentación del artículo *“Climate growth at risk in the global south”*, en el noveno seminario conjunto de investigación de los AFR, el 16 y 17 de mayo en Medellín, Colombia.
- Presentaciones *“Capital Flows and Migration Reversals”* y *“Global Imbalances and Latin America”* en la 16ª conferencia anual del Banco Central de Reserva del Perú y The Reinventing Bretton Woods Committee, titulada *“Reordering Global Trade and Finance in a Shock-Prone World”*, el 7 y 8 de julio en Cusco, Perú.
- Presentación en panel de política *“Monetary Policy and Capital Flows in Emerging Market Economies”* en la conferencia anual del IMF Economic Review, el 6 de agosto de 2025, en Bogotá, Colombia.
- Participación en el simposio anual de Jackson Hole titulado *“Labor Markets in Transition: Demographics, Productivity, and Macroeconomic Policy”*, organizado por la Reserva Federal de Kansas, del 21 al 23 de agosto, en Jackson Hole, EE.UU.
- Presentación sobre estabilidad macrofinanciera y choques externos en el seminario *“Achieving and Sustaining Investment Grade: Pathway to Economic Growth”*, organizado por el BID, el 14 de octubre en Washington D.C., EE.UU.
- Presentación *“Ten years RFAs reflections - what have we learned?”* en el seminario de The Reinventing Bretton Woods Committee, titulado *“Role of Regional Financing Arrangements in a Fragmented Global Economy”*, realizado el 17 de octubre en Washington D.C., EE.UU.
- Sesión invitada FLAR en LACEA-LAMES 2025 *“Tax revolts and sovereign defaults”* por Fernando Arce (Reserva Federal de Chicago y BID) y comentarios de investigadores del Banco Central de Reserva del Perú y del Banco de la República, realizada el 20 de noviembre en Recife, Brasil.

➤ Realización de la Conferencia Anual de Estudios Económicos

Se realizó la XX edición de la Conferencia Anual de Estudios Económicos, copatrocinada por CAF, bajo el tema de *“Política monetaria y fiscal para la estabilidad macrofinanciera en economías emergentes”*. La conferencia contó con la participación de destacados referentes internacionales, entre ellos Ricardo Reis, Profesor Arthur Williams Phillips del departamento de economía de The London School of Economics and Political Science, presentando: *“Represión financiera: manifestaciones y consecuencias”*; Şebnem Kalemli-

Özcan, Profesora de Economía y Directora de Global Linkages, *Brown University* con su estudio: “*Transmisión de la política monetaria en economías emergentes y latinoamericanas*”; José Luis Escrivá, Gobernador del Banco de España, hablando sobre: “*La política monetaria en un contexto de incertidumbre extrema*”; Francesco Bianchi, Profesor Louis J. Maccini y jefe de departamento de *Johns Hopkins University*, presentando un estudio junto con Robert Barro y dos investigadores del FLAR, hablando de “*Influencias fiscales sobre la inflación: evidencia desde América Latina*”; y Richard Baldwin, Profesor de Economía Internacional del *International Institute for Management Development (IMD)* con su exposición sobre “*Globalización y geopolítica: el futuro del desarrollo impulsado por las exportaciones en América Latina*”. El evento contó con la participación de los gobernadores, subgobernadores y economistas jefes de los bancos centrales de la región, y se llevó a cabo el 13 de junio en Cartagena, Colombia.

#### ► Realización del Encuentro Regional de Inversores Institucionales

El 39° Encuentro Regional de Inversores Institucionales, bajo el tema “*El futuro es ahora: agentes de transformación*”, se celebró del 5 al 7 de noviembre en Cartagena, Colombia. Esta edición marcó la evolución del evento (anteriormente denominado Conferencia de Bancos Centrales e Instituciones Oficiales) hacia una identidad que refleja con mayor precisión el rol de nuestras instituciones miembros como gestores de activos soberanos.

El encuentro se desarrolló en formato híbrido, combinando seminarios virtuales previos con sesiones presenciales, y congregó a cincuenta y seis delegados presenciales provenientes de bancos centrales, instituciones oficiales, organismos supranacionales y actores estratégicos del ecosistema financiero mundial.

La agenda se estructuró en tres bloques temáticos: i) el nuevo desorden global, enfocado en los cambios geopolíticos y su impacto en los mercados financieros; ii) el auge de las máquinas invisibles, centrado en la inteligencia artificial agéntica, los sesgos en la toma de decisiones y las estrategias cuantitativas; y iii) la transformación del sistema financiero más allá del dólar, abordando activos digitales, tokenización, *stablecoins* y el futuro de las reservas internacionales.

#### ► Realización del seminario de riesgos del FLAR

El VI Seminario de Riesgos del FLAR, titulado “*Gestión de riesgos financieros en un entorno geopolítico complejo y de regulación cambiante*” se realizó del 17 al 19 de septiembre de 2025 en Bogotá, Colombia. Este seminario se desarrolló en conjunto con la Pontificia

Universidad Javeriana e integró sesiones académicas con ejercicios prácticos avanzados en inteligencia artificial, *machine learning* y modelación cuantitativa aplicada a la gestión del riesgo financiero. La agenda incluyó, entre otros temas, modelos de VaR, análisis de texto para predicción de riesgos, portafolios eficientes con Python y *deep learning* para el riesgo crediticio. El evento contó con la participación de expertos de bancos centrales, instituciones oficiales y el sector financiero, en un formato técnico diseñado para fortalecer capacidades en la gestión de riesgos mediante la incorporación de nuevas tecnologías.

➤ Realización del seminario conjunto con el FMI

Se realizó con éxito la IMF Economic Review Conference “*From Micro to Macro: Leveraging Microdata to Address Macroeconomic Issues*” los días 5 y 6 de agosto en Bogotá, Colombia, en conjunto con el FMI y el Banco de la República. La conferencia contó con la participación de autoridades económicas globales, como Pierre-Olivier Gourinchas, economista jefe del FMI, y de miembros de bancos centrales y académicos de gran relevancia. El FLAR participó como miembro de los comités organizador y académico, responsables de la selección de los papers de la conferencia.

El evento contó con la participación de cerca de sesenta autoridades e investigadores de bancos centrales de la región y diversos académicos de distintas partes del mundo.

## AMPLIAR LA OFERTA DE SERVICIOS FINANCIEROS Y DE CONOCIMIENTO

Ofrecer nuevos servicios de inversión, crédito y liquidez

➤ Habilitación del marco para la realización de operaciones de tesorería

En 2025, el FLAR avanzó en la estructuración de nuevos productos de tesorería mediante la negociación de un contrato marco GMRA (*Global Master Repurchase Agreement*), con el fin de habilitar operaciones de recompra (*repos*). Este desarrollo permitirá ofrecer a los miembros operaciones repo calzadas con transacciones equivalentes en el mercado, apoyadas en el marco de la línea de tesorería establecida el año anterior. Además, contribuirá a fortalecer la gestión de liquidez y a ampliar las alternativas de inversión del FLAR mediante el uso de instrumentos garantizados, manteniendo un adecuado control de riesgos.

► Desarrollo de un módulo de monitoreo y control de depósitos pasivos en el portal interactivo de clientes

Se desarrolló un módulo especializado para el monitoreo de negociaciones y vencimientos de depósitos a término pasivos, integrado al portal interactivo destinado a clientes que utilizan el producto de intermediación a través de depósitos a término y no están asociados a una *cuenta call*. En esta primera fase, se habilitó la visualización centralizada de la información, lo que permitió fortalecer el seguimiento diario, el control de posiciones y la validación oportuna de liquidaciones.

El sistema concilia automáticamente los principales campos de negociación y genera alertas ante discrepancias respecto de las confirmaciones contenidas en los mensajes SWIFT. Esta automatización facilita la verificación diaria de órdenes de pago vinculadas a los vencimientos y contribuye a reducir riesgos operativos, optimizar procesos de control y mejorar la eficiencia en la gestión financiera institucional.

► Modelación de programación financiera de miembros

Durante el año se desarrollaron metodologías de programación financiera orientadas a evaluar la consistencia de los programas macroeconómicos de los miembros, la viabilidad de las medidas de política económica y el cierre del financiamiento fiscal y externo. Estas metodologías cumplen una función diagnóstica, al analizar la situación macroeconómica e identificar desequilibrios intersectoriales, y una función prospectiva, al proyectar variables clave bajo distintos supuestos de política.

Al respecto, puede encontrarse más información en la sección sobre programas de formación y asistencias técnicas.

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

Durante 2025, los *webinars* Diálogos FLAR continuaron siendo un espacio relevante para el análisis macroeconómico regional e internacional. Estos espacios contribuyeron a enriquecer el debate técnico y fortalecer el posicionamiento del FLAR como referente especializado.

Se realizó la cuarta edición del concurso de ensayos para estudiantes de pregrado en economía y carreras afines, registrando la participación de veintinueve universidades de América Latina y el Caribe, lo que representó un incremento respecto a la edición anterior.

Se incorporó una nueva sección en el módulo de publicaciones del sitio web institucional con el objetivo de ofrecer herramientas metodológicas para el seguimiento macrofinanciero.

► **Publicación de artículos académicos en revistas indexadas internacionales**

Se publicaron cuatro artículos en revistas indexadas: i) *“The adoption of fast payment systems (FPS) in Latin America: the role of financial literacy and cash-related beliefs”* en *International Journal of Bank Marketing*; ii) *“US uncertainty shocks, credit, production, and prices: The case of fourteen Latin American countries”* en *Research in International Business and Finance*; iii) *“Climate growth at risk in the global south”* en *Energy Economics*; y iv) *“Determinants of Financial Hedging Strategies among Commodity Producer Firms in Latin America”* en *International Journal of Energy Economics and Policy*.

► **Divulgación de contenidos especializados a través del FLARblog**

Se publicaron entradas especializadas en el FLARblog<sup>4</sup> sobre estabilidad financiera, política fiscal e inflación, fragmentación geoeconómica, dolarización, inversión extranjera directa y transparencia de bancos centrales. Estas publicaciones ampliaron el alcance del análisis institucional hacia la comunidad técnica y académica.

► **Publicación de documentos de análisis y perspectivas macroeconómicas de la región**

Se publicaron documentos de análisis macroeconómico, orientados a evaluar el desempeño macroeconómico global y de América Latina, resaltando su situación, fortalezas vulnerabilidad y riesgos. Estos fueron: i) *“América Latina frente a un nuevo ciclo global: resiliencia y riesgos”*; ii) *“Estabilidad macrofinanciera y riesgos latentes en un contexto global incierto”*; iii) *“Evolución económica de Estados Unidos y costos de financiamiento externo para América Latina”*; y iv) *“América Latina: estabilidad macroeconómica en un contexto global mixto y cambiante”*.

► **Seminario conjunto de investigación de los Acuerdos financieros regionales**

Se realizó la novena edición del seminario conjunto de investigación de los AFR “Climate Change and Its Impact on Macroeconomic and Financial Stability” los días 16 y 17 de mayo

<sup>4</sup> <https://blog.flar.com/>

en la ciudad de Medellín, Colombia, en coordinación con la AMRO y el Mecanismo de Estabilidad Europeo (European Stability Mechanism).

El evento contó con la participación de cerca de sesenta autoridades e investigadores de bancos centrales de la región y diversos académicos de todo el mundo, y registró una amplia participación virtual a través de la transmisión de las diferentes sesiones.

### Expandir programas de formación y asistencias técnicas

- Investigación conjunta sobre inversión extranjera directa con el Banco Central del Paraguay.

Se desarrolló una investigación conjunta sobre la caracterización de la inversión extranjera directa en Paraguay entre 2008 y 2024, incluyendo la depuración y consolidación de datos microeconómicos para identificar características empresariales y sectoriales asociadas a mayores niveles de inversión.

- Capacitación en programación financiera.

Entre el 8 y el 15 de agosto se realizó un curso presencial de Programación Financiera dirigido a la Dirección de Estudios Económicos, mediante el enfoque de programación financiera y las metodologías del FMI, centrado en el análisis de cuentas sectoriales real, fiscal, monetaria y externa.

- Colaboración con los Cursos de Extensión Universitaria del Banco Central de la Reserva del Perú.

En marzo de 2025, el FLAR participó en los Cursos de Extensión Universitaria en Economía y Finanzas Avanzadas del Banco Central de Reserva del Perú, impartiendo módulos sobre macroeconomía monetaria y financiera y aplicaciones de inteligencia artificial para la gestión de portafolios, promoviendo la transferencia de conocimiento especializado.

- Diseño y habilitación del programa de pasantías institucionales

Como resultado del trabajo conjunto con la Dirección de Estudios Económicos y de la asistencia técnica brindada en 2024 por el área de Talento Humano del FLAR al Banco Central del Paraguay, se reactivó el programa de pasantías del FLAR con la partici-

pación de la dirección económica de ese banco central que derivó en la elaboración de la investigación sobre “Caracterización de la Inversión Extranjera Directa (IED) en Paraguay”, mediante el uso de datos macroeconómicos y microeconómicos.

## 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

La inteligencia artificial se consolidó como habilitador transversal del trabajo institucional, integrándose progresivamente en procesos internos y en la identificación de oportunidades de mejora operativa. Se avanzó en cuatro casos de uso orientados a eficiencia, gestión del conocimiento y soporte misional y administrativo. Entre estos se encuentran un boletín automatizado de análisis regional, un sistema para el registro de impuestos indirectos aplicables a funcionarios internacionales, el agente DocuFLAR para búsqueda inteligente de documentos institucionales y el desarrollo inicial de un asistente conversacional para el área legal.

Se diseñó e implementó el programa de formación ConectIA, precedido por un diagnóstico de capacidades institucionales. El programa, estructurado en niveles básico e intermedio, alcanzó una cobertura superior al 65% de los colaboradores y se complementará en 2026 con un componente enfocado en habilidades clave para el futuro laboral. Asimismo, se lanzó el programa interno de mentoring en el marco de *FLAR Skilling*, orientado a fortalecer habilidades técnicas y blandas mediante aprendizaje colaborativo intergeneracional.

Fomentar un entorno más diverso, equitativo e incluyente

La institución reforzó la construcción de entornos laborales más diversos, equitativos e incluyentes (DEI), mediante la implementación de actividades orientadas a consolidar una cultura organizacional consciente y respetuosa. Estas acciones promovieron la sensibilización, el diálogo y la reflexión en torno a la diversidad cultural, regional, generacional y de género, integrando espacios formativos, culturales y conmemorativos a lo largo del año.

Estas iniciativas fortalecieron el compromiso institucional con un entorno inclusivo y respetuoso, alineando la estrategia con la gestión del talento y los valores organizacionales.

## Afianzar la gestión organizacional más eficiente y efectiva

### ► Fortalecimiento de la gestión y preservación de la información institucional

Se ejecutaron mejoras en procesos operativos clave como creación de proveedores, evaluación de propuestas, instrucciones de pago, buzón ético y asientos contables manuales, reduciendo tiempos de ejecución y minimizando errores. Paralelamente, se organizó y digitalizó información histórica desde 1970, garantizando su conservación y disponibilidad.

### ► Actualización del Modelo de Gestión Integral por Procesos

El mapa de procesos en su nivel de macroprocesos fue actualizado para reflejar con mayor precisión la estrategia y la realidad operativa institucional. Se proyecta continuar con el desarrollo de niveles de mayor detalle, redefiniendo caracterizaciones, interrelaciones y responsabilidades.

### ► Evolución del marco AIDA y fortalecimiento de las capacidades analíticas e inteligentes para la gestión financiera y de inversiones

AIDA (Analítica, Inteligencia y Data Avanzada) es el marco que articula las iniciativas de innovación financiera de la Dirección Financiera. Implementado inicialmente como plataforma en la nube, evolucionó hacia su versión 3.0, incorporando capacidades de inteligencia artificial generativa y explorando enfoques de inteligencia artificial agéntica para fortalecer la toma de decisiones en gestión financiera y de inversiones. Se desarrollaron herramientas para análisis y síntesis de perspectivas financieras, evaluación de gestores externos, análisis geopolítico automatizado y fortalecimiento del *tactical y strategic asset allocation*, apoyadas en una arquitectura de datos modernizada y escalable.

### ► Proceso de selección de un nuevo gestor externo de fondos

Se adelantó un proceso de *request for proposal* para seleccionar un nuevo gestor externo, recibiendo quince propuestas de veintitrés administradores invitados. Tras un proceso de evaluación interdisciplinario y visitas de debida diligencia a tres finalistas, se propuso la vinculación de PIMCO con un mandato de USD 400 millones.

### ► Modernización e implementación de servicios corporativos en la nube

Se implementaron soluciones en la nube para fortalecer resiliencia y continuidad operativa. Se ejecutaron pruebas integrales de contingencia del sistema SWIFT y del sistema de

nómina, validando la efectividad de los procedimientos de recuperación y la estabilidad operativa.

➤ Fortalecimiento de la interoperabilidad y eficiencia operativa

Se implementaron integraciones mediante APIs (*Application Programming Interfaces*) con bancos privados y con el sistema documental Dodo, y se automatizó, sin intervención humana, el envío y la trazabilidad de los extractos y mensajes SWIFT del banco corresponsal pertenecientes a la cuenta call de miembros del FLAR y los depósitos de clientes del FLAR.

➤ Avances en la implementación de recomendaciones ISO 27001 para fortalecer la seguridad de la información

El FLAR avanzó en la implementación de las recomendaciones derivadas del diagnóstico ISO 27001:2022, orientadas a fortalecer la gestión de la seguridad de la información. Como resultado de este ejercicio, se establecieron doce planes de acción, de los cuales el 50% fueron completados durante el año.

➤ Ejecución de pruebas de contingencia para sistemas críticos

Entre el 22 de julio y el 12 de agosto de 2025 se llevó a cabo la prueba integral de contingencia del sistema SWIFT, mediante la activación del ambiente alterno en Bogotá durante un periodo de tres semanas. La operación se mantuvo estable y sin afectaciones. Al concluir la prueba, se efectuó el retorno controlado al ambiente productivo principal, validando la efectividad de los procedimientos y la estabilidad de la plataforma.

Adicionalmente, se probó la contingencia del sistema de nómina, el cual fue restaurado exitosamente en la nube de IBM, confirmando la integridad de los datos, los tiempos de recuperación y la correcta operación del sistema.

➤ Diseño de una metodología de gestión de riesgos para proyectos institucionales

Con el fin de fortalecer una gestión integral de riesgos, se estableció como objetivo el diseño de una metodología de gestión de riesgos aplicable a los proyectos institucionales. Esta metodología permite la identificación temprana de riesgos que puedan afectar el desarrollo, el alcance, los plazos o los resultados de los proyectos.

➤ Actualización de las matrices de riesgo para fortalecer la continuidad del negocio

Se llevó a cabo la actualización de las matrices de riesgos de continuidad del negocio, las cuales permiten identificar los riesgos que podrían afectar la continuidad de las operaciones de la institución.

➤ Fortalecimiento del reporte oportuno y la gestión de eventos de riesgo operativo

Se estableció como objetivo fortalecer el nivel de cumplimiento en el reporte oportuno de los eventos de riesgo operativo. El reporte de estos eventos dentro de los plazos establecidos permite su análisis oportuno, la identificación de causas raíz y la implementación de medidas correctivas y preventivas.

➤ Actualización del sistema tecnológico para la gestión de inversiones

Se avanzó en la contratación de una solución tecnológica orientada a la integración del proceso de inversiones, con el objetivo de fortalecer la eficiencia y la automatización operativa. Actualmente, el FLAR se encuentra en proceso de implementación de esta actualización tecnológica, cuya finalización se estima para el segundo semestre de 2026. Esta actualización no implica costos adicionales de implementación y permitirá evaluar, durante un período determinado, la conveniencia de mantener la solución adoptada o considerar alternativas futuras.

➤ Adopción estándar ISO 20022 CBPR+ de SWIFT para la modernización de los pagos transfronterizos

Se completó de manera anticipada la implementación del estándar ISO 20022 CBPR+ para pagos transfronterizos, integrando SAP, SWIFT y procesos operativos clave, asegurando cumplimiento regulatorio internacional y modernización de la mensajería financiera.

➤ Automatización integral del proceso de confirmación y liquidación en el mercado monetario de Estados Unidos

Se automatizó integralmente el proceso de confirmación y liquidación de operaciones en el mercado monetario de Estados Unidos mediante integración con Bloomberg y CTM, reduciendo intervención manual y fortaleciendo la gestión post-trade. Asimismo, se implementaron diversas automatizaciones adicionales, incluyendo validación de efectivo con inteligencia artificial, conciliaciones automáticas, asistentes virtuales para mensajería SWIFT y optimización de reportes operativos.

➤ Optimización de procesos en la Gerencia de Operaciones

En la siguiente tabla se detallan las optimizaciones y las actividades realizadas:

Automatización	Actividades
Automatización del proceso de validación de cash en pesos con inteligencia artificial	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Implementación de un proceso automatizado con uso de inteligencia artificial para la validación diaria del cash en pesos.</li> <li>○ Integración de la solución en la operación regular, asegurando continuidad y trazabilidad del proceso.</li> </ul>
Inclusión de resultados financieros de la <i>cuenta call</i> en el <i>dashboard</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Integración de los resultados financieros de la <i>cuenta call</i> en el <i>dashboard</i> de la Gerencia de Operaciones.</li> <li>○ Habilitación del seguimiento mensual y del análisis comparativo histórico para la toma de decisiones.</li> </ul>
Creación de plantillas para el gestor de casos	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desarrollo de plantillas estandarizadas para la gestión de comunicaciones recurrentes en el gestor de casos.</li> <li>○ Optimización de tiempos de respuesta y fortalecimiento de los controles operativos.</li> </ul>
Conciliación automática de posición de futuros	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Implementación de un proceso automatizado para la conciliación diaria de la posición de futuros.</li> <li>○ Automatización de la generación y distribución de reportes de conciliación.</li> </ul>
Asistente Virtual SWIFT ISO 20022	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Implementación de un asistente virtual para apoyar la revisión y validación de mensajes bajo el estándar ISO 20022.</li> <li>○ Soporte a la operación en la detección temprana de inconsistencias.</li> </ul>

➤ Promoción de espacios de intercambio y diálogo entre áreas

Se realizaron ocho sesiones de espacios institucionales orientados a la socialización de avances estratégicos, el fortalecimiento de capacidades y la promoción del aprendizaje organizacional. Los encuentros abordaron temas de interés profesional y personal, en línea con el propósito de fomentar el intercambio y el diálogo entre las distintas áreas.

► Implementación del modelo de gestión del desempeño y desarrollo de habilidades gerenciales

Se avanzó en la implementación del modelo de gestión del desempeño basado en competencias transversales ACIE -Adaptabilidad, Colaboración, Innovación y Empoderamiento alineadas con la estrategia institucional y con referentes internacionales. El proceso incluyó formación general y especial énfasis en liderazgo, consolidando una cultura orientada a la retroalimentación y la mejora continua.

Gráfico 15. MODELO DE COMPETENCIAS FLAR - ACIE

#### ADAPATABILIDAD

Adapatabilidad es la capacida de entender y ajustarse de manera flexible a nuevas situaciones, desafíos y cambios en el entorno. Implica mantener una actitud abierta frente a la incertidumbre, responder con agilidad ante lo inesperado, movilizar acciones constructivas en contextos cambiantes. Una persona adaptable demuestra resiliencia frente a la presión o la adversidad y contribuye activamente a facilitar los procesos de transformación y mejora.

#### COLABORACIÓN

Colaboración es la capacidad de trabajar conjunta con otros, generando sinergias a través de interacciones basadas en la confianza y el respeto. Implica mantener una comunicación abierta, manejar los conflictos de manera asertiva y participar en conversaciones constructivas y/o generarlas, compartir conocimientos de forma generosa y cumplir compromisos e indentificar las necesidades de sus grupos.

#### INNOVACIÓN

Innovación es la capacidad de generar e implementar las ideas novedosas y útiles que aporten valor. Se basa en la creatividad, la curiosidad constante, la proactividad para identificar oportunidades, y el pensamiento crítico para discernir, repensar y proponer. Implica la disposición a experimentar nuevas formas de hacer las cosas, asumir riesgos calculados, aprender tanto de los aciertos como de los errores y comprometerse con la mejoría continua.

#### EMPODERAMIENTO

Empoderamiento es la capacidad de asumir la responsabilidad y compromiso por las propias acciones y decisiones como miembro de la institución. Implica ser agente activo de su desarrollo personal y profesional, tomando la retroalimentación como apoyo efectivo para esto.

# 3

RESULTADOS FINANCIEROS,  
CALIFICACIÓN CREDITICIA, GESTIÓN  
DE RIESGO Y CONTROL INTERNO

En 2025, el FLAR mantuvo un sólido desempeño financiero, en línea con años previos, en un entorno macroeconómico internacional más complejo y con episodios de volatilidad, siguió ofreciendo oportunidades relevantes para una gestión activa y prudente de los portafolios. Los mercados estuvieron marcados por la transición en la política monetaria de economías avanzadas y ajustes en las expectativas sobre tasas de interés.

En este contexto, el portafolio de inversiones mostró resiliencia, con generación sostenida de ingresos y control efectivo de riesgos, sin desvalorizaciones significativas. La exposición a activos de riesgo contribuyó positivamente al desempeño del portafolio, apoyada en el comportamiento favorable de los mercados accionarios y de crédito. En conjunto, los resultados reafirmaron el enfoque institucional en preservación de capital y generación de valor sostenible, evidenciando la solidez de la estrategia de inversión y la capacidad de adaptación a condiciones de mercado cambiantes.

## RESULTADOS FINANCIEROS

El 2025 fue un año favorable para el desempeño financiero del FLAR, marcado por resultados históricos y un sólido crecimiento patrimonial. Durante el año, la institución registró utilidades por USD 240 millones y, por primera vez en su historia, superó el umbral de los USD 11.000 millones en activos totales, reflejando la fortaleza de su modelo de negocio y la efectividad de sus estrategias financieras y de inversión.

El patrimonio del FLAR cerró el año en USD 4.408 millones, lo que representa un crecimiento del 5,7% frente al cierre de 2024, explicado fundamentalmente por las utilidades generadas durante el período.

El portafolio de inversiones fue la principal fuente de ingresos del año, aportando USD 235 millones a las utilidades totales. Este desempeño se sustentó en una gestión activa del portafolio, que permitió alcanzar un retorno relativo de 54 p.b. por encima de su índice de referencia, evidenciando la capacidad del FLAR para generar valor adicional manteniendo un perfil de riesgo consistente con sus objetivos institucionales.

### Balances

Esta sección presenta en detalle los resultados financieros de 2025. 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, 2023-2025  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2025 (Cifras en millones de USD, relaciones y porcentajes)

Concepto	2024	2023	2022
<b>ACTIVOS</b>	<b>11.142,7</b>	<b>9.194,1</b>	<b>9.132,5</b>
Inversiones	10.625,7	8.870,2	8.148,2
Créditos a bancos centrales	500,7	310,3	970,2
Provisión sobre créditos	(0,0)	(0,0)	(0,0)
Otros activos	16,3	13,6	14,1
<b>PASIVOS</b>	<b>6.735,2</b>	<b>5.025,8</b>	<b>5.162,3</b>
Depósitos de bancos centrales y otras instituciones	6.735,2	4.965,1	5.101,4
Comisiones recibidas por créditos otorgados	0,4	0,4	0,4
Otros pasivos	22,4	60,3	60,5
<b>PATRIMONIO</b>	<b>4.407,5</b>	<b>4.168,3</b>	<b>3.970,2</b>
Capital pagado	3.734,0	3.554,7	3.356,6
Reservas	431,0	413,0	393,2
Otro resultado integral	2,8	1,4	1,5
Utilidad del ejercicio	239,7	199,2	218,9
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	<b>239,7</b>	<b>199,2</b>	<b>218,6</b>
Ingresos financieros	476,6	452,7	436,9
Gastos financieros	226,4	(243,3)	(209,4)
Provisiones	0,0	0,0	0,0
Gastos operativos	10,5	(10,2)	(8,9)
<b>RAZONES FINANCIERAS</b>			
Rentabilidad sobre patrimonio	5,6%	4,9%	5,7%
Endeudamiento (Pasivos/Patrimonio) veces	1,5	1,2	1,3
Margen financiero bruto	52,5	46,3%	52,1%
Margen neto	50,3	44,0%	50,0%

Fuente: Fondo Latinoamericano de Reservas, FLAR

Cuadro 2. DISTRIBUCIÓN DEL CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO DEL FLAR, POR MIEMBROS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2025 (Cifras en USD)

Miembro	Capital suscrito	Capital pagado
Bolivia	328.125.000	313.252.893
Colombia	656.250.000	626.657.490
Banco Central de Chile	600.000.000	557.597.929
Costa Rica	656.250.000	626.820.110
Ecuador	328.125.000	313.317.885
Paraguay	328.125.000	312.759.396
Perú	656.250.000	626.597.213
Uruguay	328.125.000	313.927.526
Venezuela	656.250.000	43.072.010
Totales	4.537.500.000	3.734.002.453

Fuente: Fondo Latinoamericano de Reservas, FLAR.

## Estructura de los portafolios

La Administración del FLAR presentó al directorio una actualización integral de la asignación estratégica de activos del portafolio institucional, orientada a fortalecer la sostenibilidad financiera de largo plazo, optimizar la gestión de liquidez y mejorar el perfil riesgo-retorno. La propuesta se sustentó en un diagnóstico técnico que evidenció limitaciones en la metodología anterior, particularmente la necesidad recurrente de liquidar activos para atender desembolsos crediticios, afectando la estrategia de inversión.

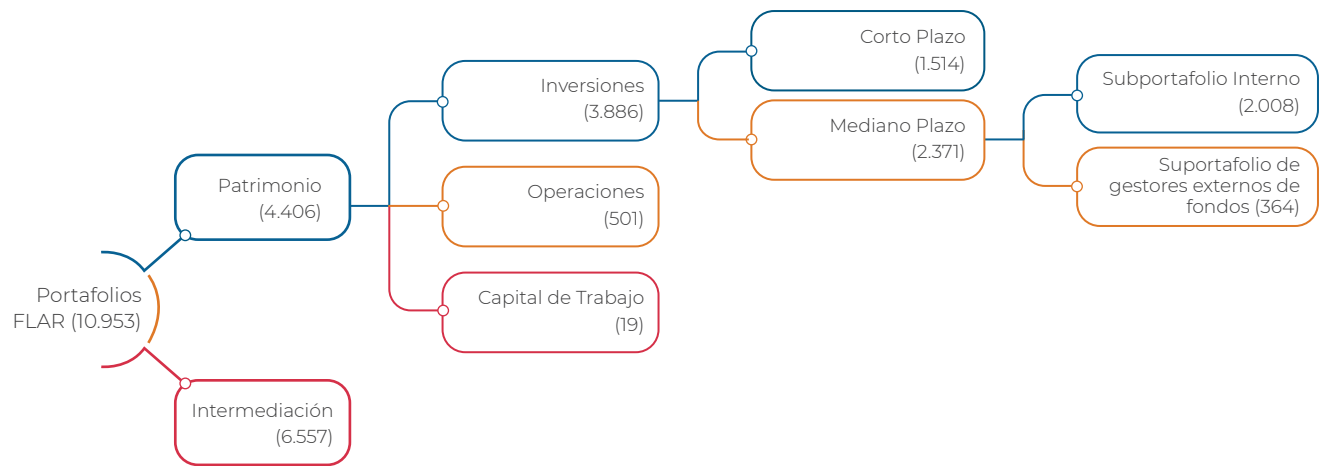
El nuevo enfoque introduce una separación estructural entre flujos operativos e inversiones, sustituyendo el portafolio agregado de inversión por un portafolio de inversiones compuesto por dos tramos: uno de corto plazo, destinado a la provisión de liquidez para la operación crediticia, y otro de mediano plazo, orientado a la generación de rentabilidad bajo parámetros conservadores de riesgo, seguridad y liquidez. Asimismo, se amplía el objetivo institucional de inversión, estableciendo como principio la preservación del capital nominal en un horizonte de tres años para el portafolio patrimonial.

La actualización mantiene la filosofía conservadora del FLAR, incorpora ajustes en la composición por clases de activos para fortalecer la resiliencia y reducir riesgos de caídas significativas, y define *benchmarks* diferenciados por tramo conforme a sus objetivos específicos. Además, refuerza el rol del Comité de Activos y Pasivos en la gestión dinámica de los portafolios, en función de criterios técnicos, necesidades de liquidez y lineamientos estratégicos. En conjunto, la reforma moderniza la arquitectura de inversión y mejora la

coherencia entre liquidez, rentabilidad y preservación de capital, en línea con el mandato institucional.

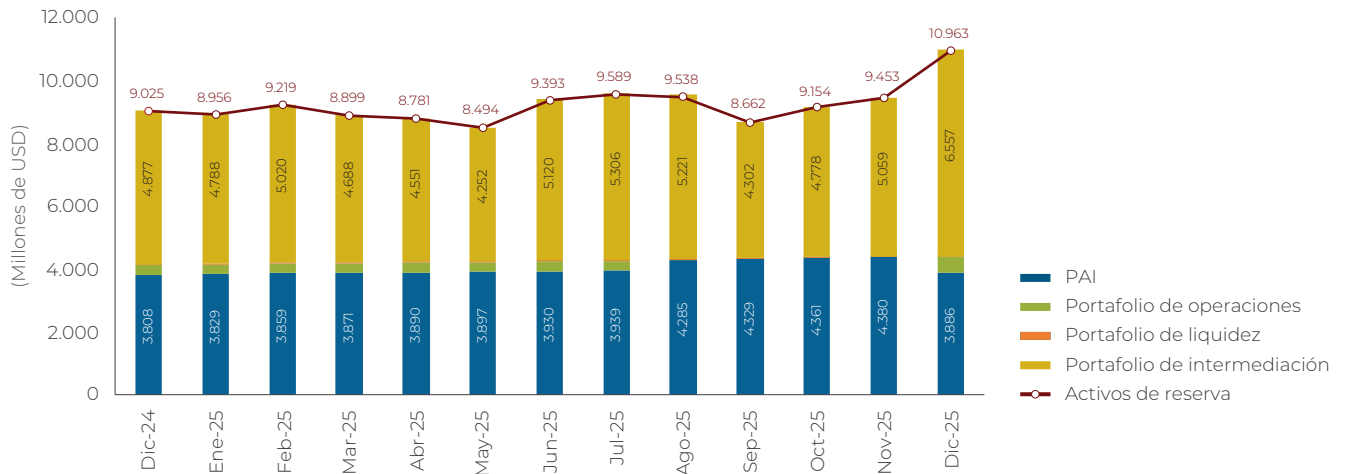
Los siguientes gráficos muestran cómo estaban compuestos los activos del FLAR por tipo de portafolio al cierre de 2025, y la evolución de los portafolios durante el año. En la sección “Glosario de Portafolios” al inicio de esta memoria se define cada uno de los portafolios.

Gráfico 16. ESTRUCTURA DE LOS PORTAFOLIOS DEL FLAR A 31 DE DICIEMBRE DE 2025  
(Tamaño del portafolio entre paréntesis en millones de dólares - USD)



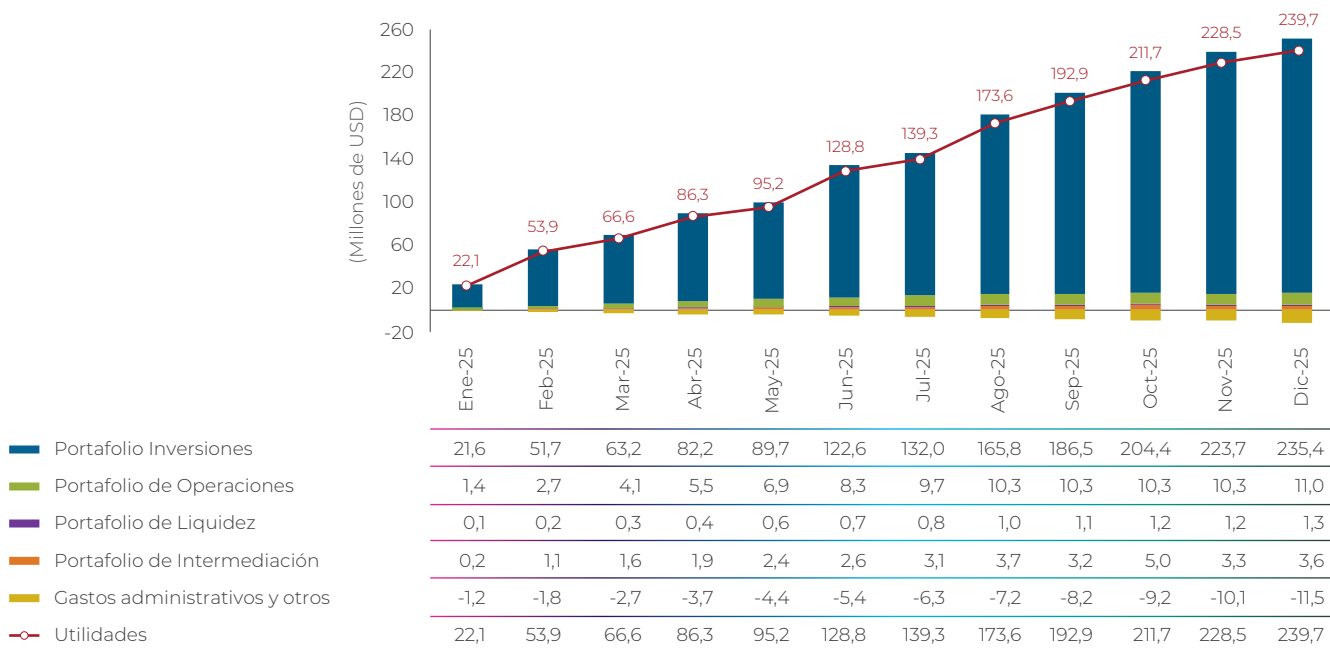
Fuente: Fondo Latinoamericano de Reservas, FLAR.

Gráfico 17. EVOLUCIÓN DEL VALOR DE MERCADO DE LOS PORTAFOLIOS DEL FLAR



Fuente: Fondo Latinoamericano de Reservas, FLAR.

Gráfico 18. ATRIBUCIÓN MENSUAL DE UTILIDADES ACUMULADAS POR CENTRO DE INGRESOS Y COSTOS



Fuente: Fondo Latinoamericano de Reservas, FLAR.

## Resultados del periodo

### ► Portafolio de Inversiones

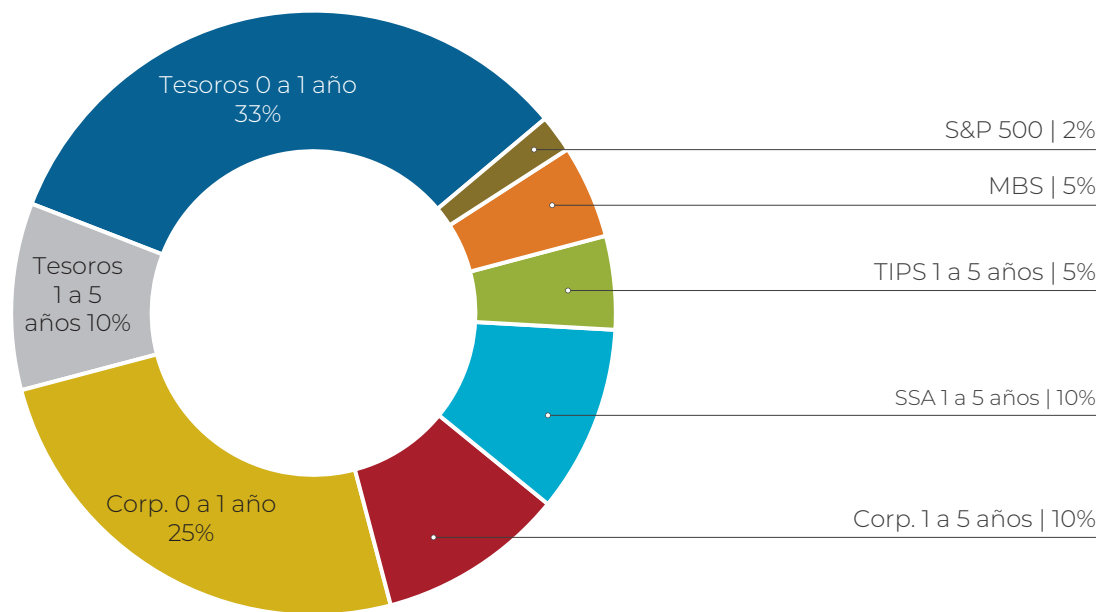
Al cierre del año, el anteriormente denominado PAI pasó a llamarse portafolio de inversiones, como resultado de la actualización en la estructura de portafolios del FLAR. El balance del portafolio de inversiones alcanzó un monto de USD 3.886 millones, reflejando una variación explicada principalmente por las utilidades generadas durante el período y por el desembolso del crédito otorgado a Ecuador en diciembre de 2025.

Durante el año, el portafolio de inversiones registró un desempeño sobresaliente, al generar ingresos por USD 235,4 millones. Este resultado estuvo impulsado por varios factores concurrentes: la persistencia de altas tasas de interés, la valorización del portafolio derivada de la reducción de tasas, el estrechamiento de los spreads crediticios y la apreciación de los mercados accionarios. En conjunto, estas condiciones de mercado favorecieron tanto los ingresos por devengo como las ganancias por valorización, contribuyendo de manera significativa al resultado del portafolio.

Como resultado de lo anterior, el portafolio de inversiones alcanzó una rentabilidad anual del 6,0% en 2025. Adicionalmente, el manejo activo del portafolio permitió generar un exceso de retorno de 54 p.b. por encima de su benchmark, evidenciando la efectividad de la estrategia de inversión y la capacidad del FLAR para agregar valor mediante una gestión disciplinada, técnica y orientada al largo plazo.

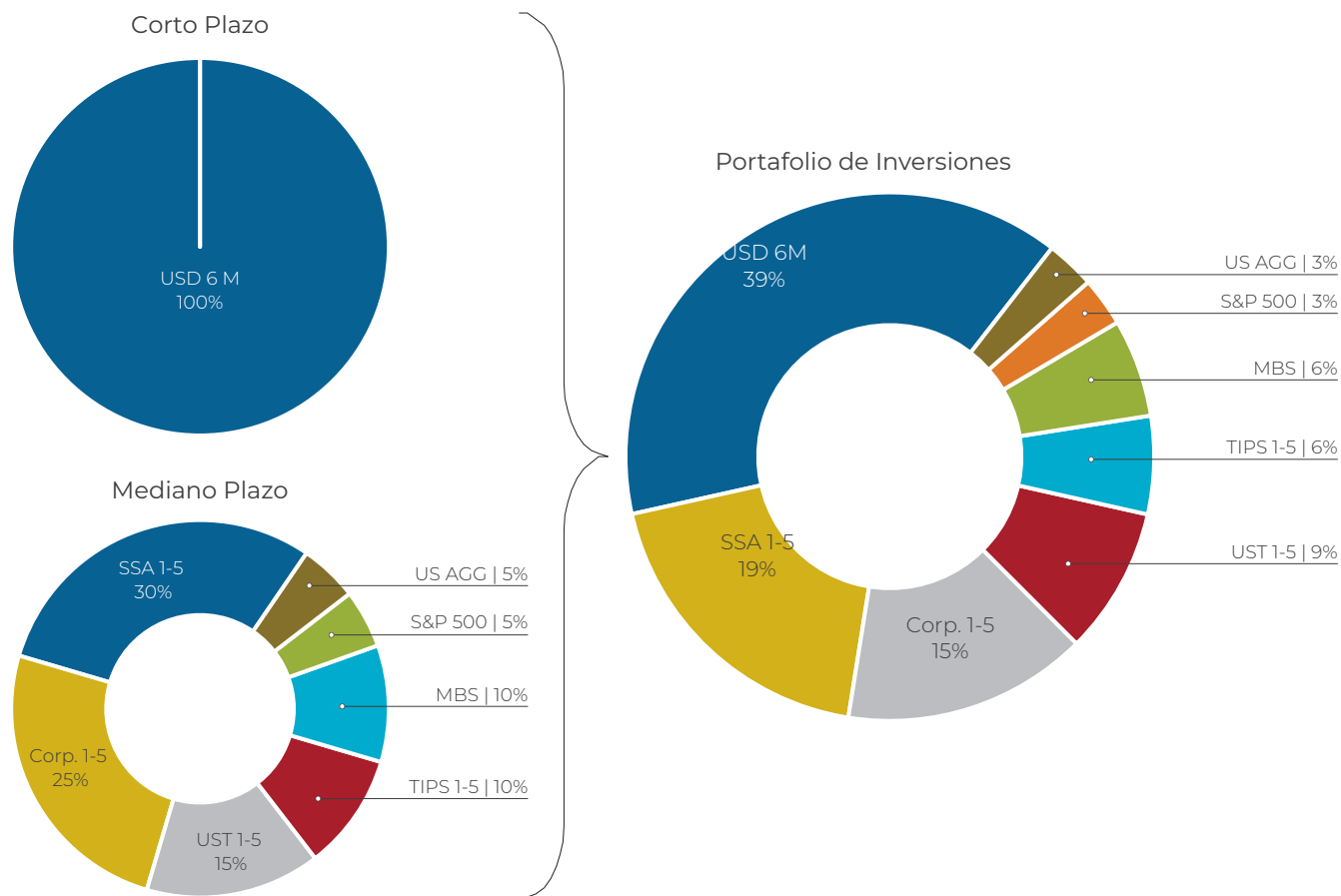
El siguiente gráfico muestra la composición del índice de referencia del portafolio de inversiones durante el año.

Gráfico 19. ÍNDICE DE REFERENCIA DEL PORTAFOLIO AGREGADO DE INVERSIÓN  
 (Vigente al 31 de octubre de 2025)



Fuente: Fondo Latinoamericano de Reservas, FLAR.

Gráfico 20. ÍNDICE DE REFERENCIA DEL PORTAFOLIO DE INVERSIONES  
(A 31 de diciembre de 2025)



Fuente: Fondo Latinoamericano de Reservas, FLAR.

### ► Portafolio de operaciones

El FLAR registró actividad crediticia con Ecuador. En primer lugar, el país contó con una línea de crédito contingente por USD 230 millones, vigente hasta enero. Asimismo, el crédito de liquidez aprobado en 2024 fue amortizado en su totalidad en agosto de 2025. Adicionalmente, el directorio del FLAR aprobó un crédito de apoyo a la balanza de pagos, cuyo desembolso se efectuó hacia finales de 2025.

El portafolio de operaciones contribuyó con USD 11 millones a los ingresos de la institución, en función de la tasa SOFR, la tasa de referencia de los créditos que se mantuvo estable durante gran parte del año.

➤ Línea contingente a Ecuador

La línea de crédito contingente otorgada el 31 de julio de 2023 y renovada en dos ocasiones durante 2024, por un monto de hasta USD 230 millones, venció el 31 de enero de 2025. Durante su vigencia no se realizó ningún desembolso.

➤ Crédito de liquidez a Ecuador

El 14 de agosto de 2025, Ecuador pagó en su totalidad y en los plazos establecidos el crédito de liquidez aprobado por el FLAR en julio de 2024 por un monto de USD 308 millones. El pago oportuno del crédito se dio en un contexto de mejora de las condiciones externas y de continuidad en la implementación del programa de ajuste macroeconómico.

El crédito de liquidez del FLAR apoyó la estabilidad macrofinanciera y alivió las presiones de liquidez externa en un contexto de alta incertidumbre y cierre de mercados. Ecuador fortaleció sus reservas, mejoró su posición externa y avanzó en el ajuste fiscal.

➤ Crédito de balanza de pagos a Ecuador

El 24 de noviembre de 2025, el directorio del FLAR aprobó un crédito de apoyo a la balanza de pagos por USD 500 millones para Ecuador, el cual fue desembolsado el 23 de diciembre de 2025. La solicitud se presentó en un contexto en el que la economía mostró avances en la estabilidad macroeconómica, reflejados en un superávit de cuenta corriente, una recuperación de las reservas internacionales y un ajuste fiscal en marcha. No obstante, el país continuaba enfrentando vulnerabilidades externas, asociadas principalmente a la falta de acceso a los mercados financieros internacionales privados y a la fragilidad estructural del sector petrolero.

Al momento de la aprobación del crédito, las autoridades ecuatorianas venían implementando un conjunto de políticas orientadas a fortalecer la sostenibilidad fiscal y la posición externa. Entre las medidas más relevantes destaca la eliminación del subsidio al diésel, considerada un hito en el proceso de consolidación fiscal por su carácter estructural y su impacto sobre las finanzas públicas. Esta acción se complementó con otras medidas de ingresos permanentes, y el cumplimiento de las metas del programa con el FMI en el marco del Acuerdo de Servicio Ampliado. Las proyecciones macroeconómicas presentadas por el país fueron consideradas razonables, previendo una reducción gradual de la deuda pública, una cuenta corriente superavitaria, y un crecimiento económico que convergería a su nivel de mediano plazo.

El crédito de apoyo a la balanza de pagos del FLAR complementó el financiamiento del FMI y de otros organismos multilaterales, contribuyendo a reforzar la posición de reservas de Ecuador y a sostener la estabilidad macroeconómica en un entorno de acceso restringido a los mercados financieros internacionales. El respaldo del FLAR buscó apoyar el retorno del país a los mercados internacionales de deuda.

### ► Portafolio de intermediación

Los activos del portafolio de intermediación aumentaron en USD 1.680 millones, cerrando el año en USD 6.557 millones. Lo anterior se dio por una mayor demanda por depósitos por parte de las instituciones oficiales de la región al cierre del año. En el 2025, veintiséis 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 3,6 millones durante 2025. 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.

## CALIFICACIÓN CREDITICIA DEL FLAR

El 22 de abril de 2025, 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, la agencia destacó la solidez financiera del FLAR, reflejada en un índice de RAC de 81% al cierre de 2024, así como su papel clave como proveedor de liquidez y estabilidad en la región. Resaltó también los avances en la ejecución del plan estratégico 2024-2026 y el otorgamiento de un crédito de liquidez por USD 308 millones a Ecuador, reafirmando su compromiso con el apoyo contracíclico y la estabilidad macroeconómica en América Latina.

El 20 de agosto de 2025, Moody's Investors ratificó la calificación crediticia de largo y corto plazo en “Aa2/P-1” y mantuvo su perspectiva estable, destacando su sólida posición de capital y liquidez y el apoyo de sus miembros. La agencia resaltó la ejecución del plan estratégico 2024-2026 “3R-FLAR”, orientado a fortalecer su papel como estabilizador financiero regional y la creación del ETF de inversión socialmente responsable (SRI), que impulsa la integración de criterios ESG en la gestión de reservas.

## GESTIÓN DEL RIESGO

En la presente sección se desarrolla un análisis integral de la gestión del riesgo del FLAR, abordando tanto los riesgos financieros -incluyendo específicamente los riesgos de crédito, de mercado y de liquidez- como los riesgos no financieros que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

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

### Riesgo de crédito

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

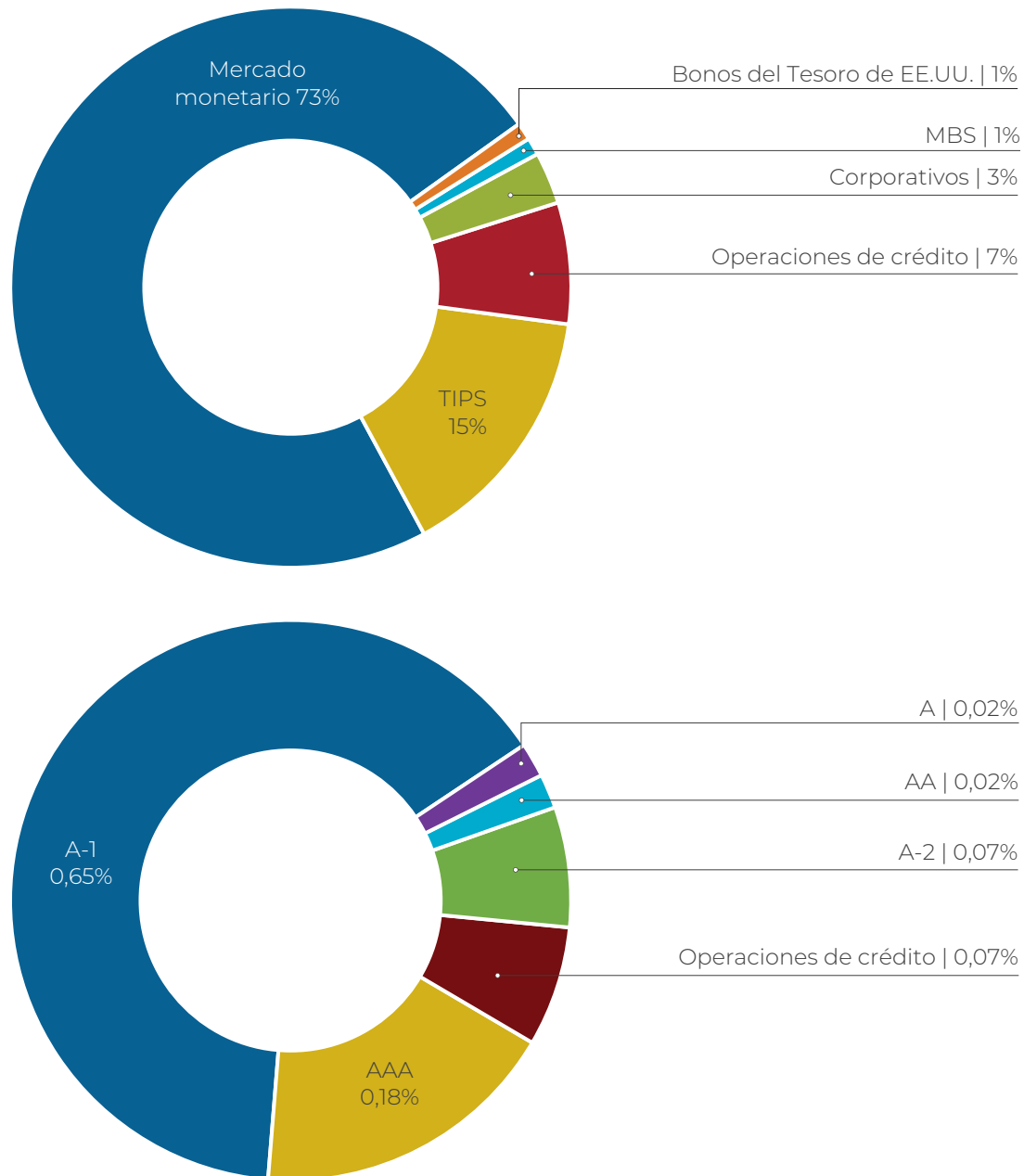
Los lineamientos de inversión establecen que la calificación crediticia mínima para títulos del mercado monetario (hasta 397 días) es “P-2/A-2/F2”, y para los títulos de mediano plazo debe ser “A3/A-/A-” según Moody’s Investors, Standard & Poor’s y Fitch Ratings, respectivamente. Las operaciones de crédito u otros apoyos financieros del FLAR a sus miembros están sujetos a la evaluación de la capacidad de pago del solicitante por parte del directorio o de la presidencia ejecutiva, según la modalidad de crédito<sup>5</sup>. El riesgo de estas operaciones se mitiga debido al tratamiento de *acreditor preferente de facto*<sup>6</sup> que los miembros han dado al FLAR a lo largo de su historia, y a las medidas establecidas por el FLAR como son la determinación del monto admisible para créditos, el cobro de comisiones por riesgo de crédito, y la compensación de utilidades en caso de que los créditos presenten mora.

A 31 de diciembre de 2025, los créditos a miembros representaban un 5% 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 68%. 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.

<sup>5</sup> Reglamento del FLAR, artículo 6.

<sup>6</sup> Históricamente las instituciones multilaterales han recibido tratamiento preferente por parte de sus deudores soberanos, bien sea manteniendo los pagos cuando han incumplido al sector privado, o normalizando el crédito antes de hacerlo con el sector privado.

Gráfico 21. COMPOSICIÓN POR SECTOR Y CALIDAD CREDITICIA  
A 31 DE DICIEMBRE DE 2025

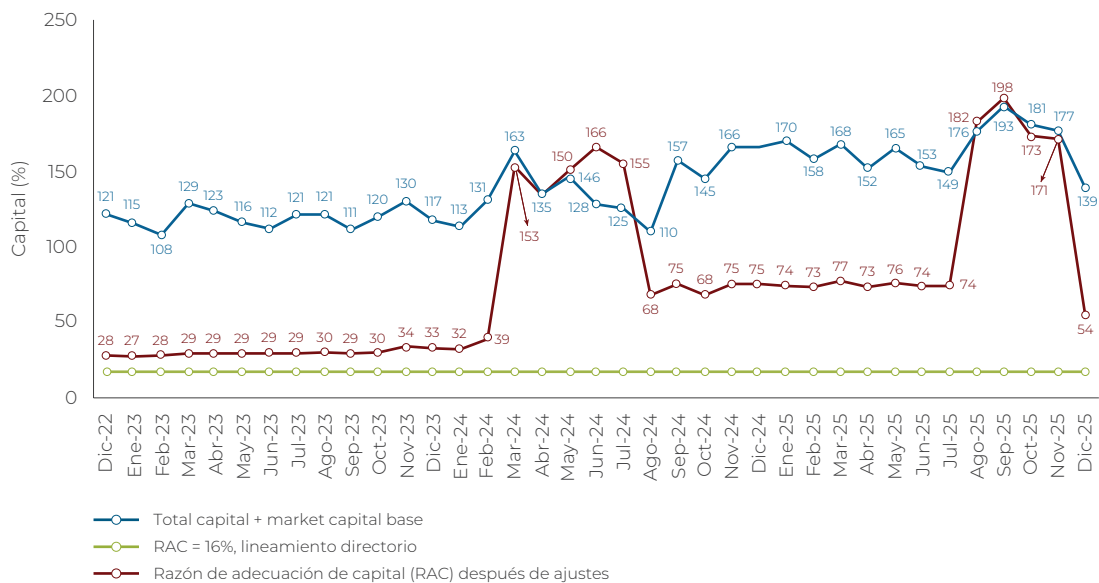


Información al 31 de diciembre de 2025. El valor de los activos de reserva considera el valor de las provisiones por pérdidas esperadas. No incluye efectivo en pesos, comisiones por cobrar por fideicomisos, propiedad y equipo y otros activos.

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

Las exposiciones de crédito del FLAR son moderadas frente a su capital, según el indicador de RAC.

Gráfico 22. MÉTRICAS DE ADECUACIÓN DE CAPITAL



Fuente: Cálculos dirección de riesgos del FLAR.

Según la metodología interna, que utiliza las ponderaciones de riesgo de la metodología de S&P, a 31 de diciembre de 2025 la estimación del RAC del FLAR fue del 54%. 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 2025, fue de 139%. 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, en menor proporción, al riesgo cambiario. El FLAR ha mantenido una baja exposición al riesgo de tasa de interés. Al cierre de 2025, la brecha de duración entre activos y pasivos era de 0,9 años. Esto obedece a que:

- El crédito vigente esta 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 2025, el valor en riesgo (VaR) diario, con una confianza del 95%, era de USD 7,3 millones (18,4 p.b. del valor de mercado del portafolio).

El FLAR no tiene exposiciones materiales al riesgo cambiario. Al cierre de 2025, el PAI tenía desviaciones de manejo activo menores a 5 p.b. del tamaño del portafolio en dólar 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 1,32, lo cual indica que el FLAR puede cubrir 1,3 veces sus obligaciones financieras al liquidar sus activos en un escenario de estrés en dicho horizonte.

Durante el 2025, 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

#### ➤ Seguimiento y monitoreo de eventos

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.

#### ➤ Administración integral de riesgos

Se avanzó en la identificación y actualización de riesgos, controles y matrices de riesgo, fortaleciendo la gestión integral del sistema. Asimismo, se implementaron mejoras en la herramienta de gestión, incorporando ajustes en el cálculo del riesgo residual para lograr

una mayor precisión en las evaluaciones, optimizar los flujos de aprobación y fortalecer la gestión de los planes de acción vinculados a eventos de riesgo operativo.

Se realizó el seguimiento periódico de indicadores de riesgo con el objetivo de monitorear señales tempranas de posibles riesgos que puedan afectar las operaciones y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Se realizó el primer ejercicio para cuantificar riesgos no financieros, estimando pérdidas por riesgos operativos bajo distintos escenarios. El proceso incluyó análisis de datos, aplicación de distribuciones estadísticas y simulación de Montecarlo, además de ajustes y calibraciones finales.

En cuanto a la prevención de LA/FT y fraude, el FLAR utiliza herramientas de detección y análisis basadas en criterios como montos, jurisdicciones y horarios para revisar operaciones transaccionales y prevenir los riesgos.

#### ➤ Riesgo estratégico y emergente

Se completó la implementación de la primera versión de la metodología para la identificación y el análisis de riesgos estratégicos y emergentes. Dicha metodología proporciona un marco estructurado y coherente para la gestión de riesgos. Como resultado de su aplicación, se identificaron los principales riesgos estratégicos y emergentes que pueden afectar los objetivos del FLAR, constituyendo un avance significativo en la anticipación de amenazas y el aprovechamiento de oportunidades. Este proceso fue realizado por un equipo interdisciplinario y posteriormente revisado por el equipo directivo del FLAR.

#### ➤ Continuidad el negocio

Se realizó el cronograma de pruebas de continuidad asociado a las herramientas tecnológicas relevantes para la institución, y se procedió con la actualización del análisis de riesgos de continuidad del negocio. Dicho análisis permite identificar los riesgos que podrían ocasionar interrupciones en la operatividad del FLAR y establecer estrategias orientadas a preparar a la institución frente a diversas amenazas bajo diferentes escenarios. Asimismo, se avanzó en la actualización y generación de planes de continuidad del negocio enfocados en la gestión de operaciones transaccionales.

## CONTROL INTERNO

### Auditoría interna

El auditor interno PWC ejecutó su plan de auditoría sin contratiempos, auditando los procesos de “gestión integral de procesos”, “gestión de proyectos institucionales”, “gestión de riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo”, “sistema de gestión de continuidad del negocio, gestión en la nube”, “seguridad de la información” y “ciberseguridad”, así como la actualización de la evaluación al “sistema de control interno y gestión de riesgos”. Del total de situaciones identificadas en estas evaluaciones, el 17% correspondió a hallazgos y el 83% a oportunidades de mejora, para los cuales la administración definió los respectivos planes de acción.

### 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 2025 y al 31 de diciembre de 2025, respectivamente. En esta revisión no se identificó alguna situación que implique definir un plan de acción o afecte la razonabilidad de los estados financieros.

### Comité de Auditoría

Durante 2025 se llevaron a cabo dos reuniones ordinarias del Comité de Auditoría, en las cuales se revisaron los principales indicadores financieros, los estados financieros auditados y los informes relacionados con el control interno y la gestión de riesgos.

El 24 de febrero de 2025 se celebró la XVII reunión ordinaria, en la que, además de los informes mencionados, se presentó la evaluación anual de las firmas de auditoría, cuyos resultados fueron satisfactorios tanto para la auditoría interna como para los auditores externos.

Posteriormente, el 29 de septiembre de 2025 tuvo lugar la XVIII reunión ordinaria. En esta sesión, además de los temas recurrentes, se presentó la versión actualizada del Código de Conducta del FLAR, la cual incorpora mejoras en el proceso de denuncias éticas.

### Cultura de control interno

Desde el área de Control Interno se continuó fortaleciendo la cultura de control dentro del FLAR mediante el seguimiento sistemático a los planes de acción derivados de auditorías, autoevaluaciones del “sistema de control interno y gestión de riesgos” (SCI/ERM) y otras consultorías. En total, se gestionó el cierre de cuarenta planes de auditoría interna, veintiún vulnerabilidades tecnológicas, tres planes de la “autoevaluación del sistema de control interno y gestión de riesgos”, y seis planes asociados a consultorías (actualización del estándar ISO 27001 a 27002), lo que representa avances del 77%, 68%, 33% y 50%, respectivamente.

El área apoyó de manera permanente a las auditorías internas y externas y contribuyó al fortalecimiento del sistema de control interno institucional mediante la ejecución del “plan de control interno”.

Entre las actividades destacadas se encuentran la generación de espacios de cultura de control, el seguimiento ampliado a los planes de acción, la realización de arqueos sorpresivos sin novedades y el acompañamiento en la actualización de procesos y documentos institucionales. Asimismo, se reforzó la formación interna mediante capacitaciones sobre el uso responsable de la inteligencia artificial y sobre control interno aplicado a la información de sostenibilidad.

La gestión del conocimiento también se impulsó, además, a través de espacios de intercambio con el BID y mediante la realización de un seminario virtual dirigido a bancos centrales y organismos internacionales, titulado “Innovando desde auditoría interna: experiencias que inspiran y lecciones que transforman”.

# 4

ESTADOS FINANCIEROS  
AUDITADOS A 31 DE DICIEMBRE DE  
2025 E INFORME DEL AUDITOR EXTERNO

La firma Deloitte en su tercer año como auditor externo emitió una opinión sin salvedades sobre los estados financieros del FLAR con cierre a 31 de diciembre de 2025.

Se anexa al presente reporte copia del respectivo informe auditado.

# 5

## DATOS ECONÓMICOS DE LOS MIEMBROS

El SIE recopila y sintetiza cifras y variables económicas tanto de los países miembros como de otros países de interés dentro de la región. Esta herramienta, de acceso público, permite centralizar información relevante para el análisis macroeconómico de América Latina y el Caribe, facilitando el acceso conjunto a variables para el análisis macroeconómico regional.

Al cierre de 2025, el SIE consolida un trabajo relevante en términos de recopilación, sistematización y difusión de información macroeconómica regional. La base de datos cuenta con información para

diecinueve países, incluyendo la totalidad de los países miembros, y reúne un total de cuatrocientos setenta y nueve indicadores macroeconómicos distribuidos en cuatro grandes sectores, como se presenta en el Cuadro 3 y Gráfico 23.

En 2025, el SIE avanzó en su proceso de consolidarse como una herramienta de referencia para el análisis macroeconómico, al ampliar la disponibilidad, comparabilidad y transparencia de la información económica y ser una plataforma para el concurso de ensayos FLAR. La información se encuentra en: <https://flar.com/sie>

Cuadro 3. DATOS ECONÓMICOS EN EL SIE

Sector	Indicadores
Sector externo	189
Sector financiero	107
Sector fiscal	65
Sector real	118
Total de indicadores	479

Gráfico 23. DATOS ECONÓMICOS DE LOS MIEMBROS



# 6

## ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL

El año cerró con sesenta y dos plazas, de las cuales cincuenta y nueve estaban ocupadas. Una vacante corresponde a la economista beneficiaria del programa de becas en el exterior del FLAR en septiembre de 2025. El 19,3% de funcionarios son expatriados, frente al 17,7% del año anterior, destacando la incorporación del primer funcionario de nacionalidad brasileña.

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

Gráfico 23. ORGANIGRAMA DEL FLAR AL 31 DE DICIEMBRE DE 2025



Fuente: Fondo Latinoamericano de Reservas, FLAR.

## ANEXO 1 - PROYECTOS, EVENTOS Y ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

- El FLAR suscribió un Memorando de Entendimiento (MoU) con la School of International and Public Affairs (SIPA) de la Universidad de Columbia, a través de su Picker Center for Executive Education. Este acuerdo estableció un marco de cooperación institucional orientado a fortalecer el intercambio de conocimiento, el diálogo de políticas y el desarrollo de capacidades en temas de estabilidad macroeconómica y financiera relevantes para América Latina.
- Funcionarios de la dirección de estudios económicos del FLAR asistieron de forma presencial al “*Summer School in Macroeconometrics*” del Barcelona School of Economics. Este programa fortaleció sus competencias en econometría de series de tiempo mediante el uso de herramientas de vanguardia, como *nowcasting*, proyecciones locales, modelos de volatilidad estocástica y modelos de equilibrio general, con aplicaciones de interés para la banca central.
- Se participó en el *IIF Annual Membership Meeting*, realizado en Washington D.C., EE.UU. Este encuentro permitió sostener intercambios con representantes de países miembros, autoridades de bancos centrales de la región y otros actores relevantes del entorno económico.
- 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 y participó 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:
  - ▣ Visita académica: el FLAR recibió la visita de estudiantes de pregrado de la Universidad de Cartagena, en el marco de una actividad académica orientada a la divulgación y formación en temas macroeconómicos y financieros regionales.
  - ▣ Seminario presencial “*IA responsable*”: el seminario se llevó a cabo el 11 de junio en Bogotá, Colombia, y fue organizado por el FLAR, con la participación de funcionarios de la institución.
- Se desarrolló e implementó el cálculo de dos nuevos indicadores clave de desempeño (KPIs): i) pagos a proveedores y ii) pagos de nómina, los cuales fueron incorporados al tablero de control de la Gerencia de Operaciones con el propósito de fortalecer el

monitoreo y control de procesos críticos. Esta iniciativa estuvo orientada a mejorar la calidad de la información, facilitar el análisis periódico y respaldar la toma de decisiones basada en datos.

- El proyecto de automatización de novedades de nómina tuvo como objetivo optimizar la gestión y reducir los riesgos asociados al manejo de información por correo electrónico, mediante la ampliación de las capacidades del sistema vigente. La iniciativa extiende el módulo de autoconsultas, actualmente limitado a la gestión de vacaciones, para incorporar procesos como retiros de caja, cesantías, subsidios y otras solicitudes.
- Se implementó una herramienta para la gestión de viajes, orientada a optimizar la gestión de los tiquetes de los funcionarios, conferencistas y directores del FLAR. Esta solución facilitó el control, el seguimiento y administración de las solicitudes de viaje, mejorando la eficiencia operativa y la trazabilidad del proceso.
- La Gerencia Administrativa lideró negociaciones estratégicas que permitieron optimizar precios y elevar los estándares de calidad, generando ahorros y eficiencias durante el año y consolidando una mejor relación costo-beneficio.
- En el marco de los proyectos de Gestión de la Información, la Gerencia Administrativa mejoró los siguientes procesos:
  - ▣ Proceso de facturación: Se sistematizó el proceso de facturación en el gestor documental, lo que permitió que las facturas recibidas por correo electrónico fueran cargadas automáticamente en el sistema e iniciaran el flujo de aprobación correspondiente, reduciendo tiempos de procesamiento, minimizando errores manuales y fortaleciendo la trazabilidad del proceso.
  - ▣ Proceso de aprobación de registros contables manuales: Se realizó la parametrización del gestor documental, para que permitiera la carga y almacenamiento de los soportes de los registros contables realizados de forma manual, facilitando su consulta y la generación de informes.
  - ▣ Parametrización del gestor documental para la administración de proveedores: Se avanzó en la incorporación en el gestor documental de los procesos de evaluación, vinculación y actualización de proveedores, permitiendo estandarizar estos procesos, mejorar el control de la información y fortalecer el cumplimiento de las políticas internas.

