



Serie especial sobre políticas financieras en respuesta a la COVID-19

Esta nota forma parte de la serie preparada por el Departamento de Mercados Monetarios y de Capital para ayudar a los países miembros a abordar la emergencia de la COVID. Las opiniones expresadas en este documento son las del personal técnico del FMI y no representan necesariamente las del FMI, el Directorio Ejecutivo o la gerencia de la institución.

Principios para la comunicación con el público durante una crisis financiera

En esta nota se tratan los principios básicos para la comunicación al público de las políticas durante una crisis financiera sistémica. En situaciones en las que las autoridades perciben un riesgo elevado de retirada masiva de depósitos de las instituciones financieras por parte de los acreedores, o de incertidumbre en torno a la solvencia o liquidez de sectores críticos del sistema financiero, las comunicaciones que ayudan a restablecer la confianza son de suma importancia. Su preparación, también en épocas de normalidad mediante un comité de gestión de crisis, es una de las claves del éxito. Aunque en la nota se hace hincapié en la comunicación en caso de crisis financiera, muchas de las recomendaciones también son válidas para situaciones de crisis en general¹.

I. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

Aunque todas las crisis tienen un origen y un desarrollo distintos, hay una serie de principios fundamentales que pueden aplicarse a la comunicación con el público. Estos principios se resumen a continuación y se explican con más detalle en las secciones posteriores:

- **Claridad de los objetivos:** El principal objetivo de la comunicación con el público cuando el riesgo de que se produzca una crisis financiera sistémica es elevado es transmitir confianza, con el fin de evitar o poner fin a las retiradas de activos de instituciones y mercados financieros por parte de los acreedores. La estrategia de comunicación debe englobarse en un paquete integral de políticas, para abordar los problemas subyacentes y no ser únicamente una táctica dilatoria.

¹Para más información, las autoridades de los países pueden ponerse en contacto con Marina Moretti (mmoretti@IMF.org), Jefa de la División de Preparación para Crisis Financieras y Gestión del Departamento de Mercados Monetarios y de Capital (MCMFC).

- **¿Qué comunicar?**
 - *¿Quién se ve afectado y qué se está haciendo?* Los mensajes centrales deben describir el problema, las personas a las que afecta y lo que se está haciendo para solucionarlo. Las respuestas de política deben estar relacionadas con las preocupaciones básicas de los participantes en el mercado: ¿Está a salvo mi dinero? ¿Puedo seguir realizando operaciones bancarias con normalidad? ¿Podré acceder a los fondos? Los principales interrogantes no deben dejarse sin respuesta.
 - *Comunique las malas noticias de forma clara y firme, pero no alarmista:* Si los depositantes u otros acreedores deben soportar pérdidas, hay que comunicarlo con claridad, utilizando un lenguaje sencillo, explicando por qué es necesario, evitando tener que corregir la información (excepto cuando la trascendencia de nuevos acontecimientos obliga a hacerlo).
 - *Informar sobre problemas sin ofrecer soluciones hará aumentar la incertidumbre:* En la medida en que los problemas identificados no se resuelvan, aumentarán los incentivos de los acreedores para retirar sus activos.
 - *No excederse en las promesas:* Es importante abordar los problemas que han sido identificados claramente, sin decir o dar a entender que no habrá más malas noticias, si esto todavía no es seguro. Por ejemplo, decir que no quebrarán otros bancos cuando las condiciones siguen siendo turbulentas podría provocar una pérdida de credibilidad si se produjese una quiebra, por muy pequeña o no sistémica que fuese.
- **«Hablar con una sola voz»:** Las comunicaciones de las autoridades del sector financiero deben ser claras y coherentes, sin contradicciones ni incoherencias en los mensajes de los distintos organismos públicos.
- **Prepararse para la «guerra mediática»:** Los sectores afectados podrían cuestionar la interpretación de los hechos por parte de las autoridades, sus políticas o incluso a las propias autoridades en su calidad personal. Es indispensable tener preparada una respuesta enérgica y unitaria para responder a tales ataques.
- **Coordinarse:** Para preparar un amplio paquete de medidas y comunicaciones coherentes a través de uno o varios portavoces, es necesaria la coordinación eficaz entre el gobierno y los organismos financieros, así como la flexibilidad y capacidad de respuesta rápida ante nuevos acontecimientos.
- **Prepararse bien:** Si bien durante una crisis las decisiones deberán tomarse «en el momento», muchas de ellas, así como los materiales y procedimientos, pueden prepararse con antelación.

II. OBJETIVOS

No es posible estabilizar las condiciones económicas y restablecer el crecimiento si existe pánico financiero, por lo que el primer objetivo de las comunicaciones de crisis antes o durante una situación de pánico es transmitir confianza. Este objetivo se logra presentando al público las políticas públicas que se están adoptando para responder a la crisis, que seguramente deberán incluir tanto políticas macroeconómicas como políticas del sector financiero; por ejemplo, si la causa última de las tensiones en el sector financiero es una crisis de la balanza de pagos o de la deuda soberana. Durante un episodio de pánico financiero, en primera instancia, puede dirigirse a todos los públicos la misma comunicación porque, de forma parecida, todas las partes buscan tener tranquilidad y ver que las autoridades están aplicando las políticas adecuadas para responder a la crisis. A medida que se resuelve el problema, las comunicaciones relacionadas con la crisis

pueden ir más dirigidas a un grupo de inversionistas específico —por ejemplo, a prestamistas mayoristas, o a inversionistas privados— en foros concretos o explicar con más detalles las políticas que afecten a sus intereses. Para difundir conocimientos y lograr una cobertura de mayor calidad, pueden organizarse reuniones preparatorias, en forma de mesa redonda o de presentaciones sobre los principales temas de las políticas, para periodistas y grupos mediáticos clave.

Las comunicaciones deben informar sobre la raíz del problema y también sobre los síntomas. Por ejemplo, además de comentar las medidas inmediatas para evitar la retirada masiva de depósitos o tranquilizar a otros acreedores, puede hacerse referencia a la intención de adoptar un programa macroeconómico de emergencia o solicitar un programa del FMI. Del mismo modo, en muchos casos la asunción de riesgos excesivos por parte de los bancos, unida a la debilidad de la supervisión financiera, es un factor que incide de forma significativa en el incremento de las vulnerabilidades en el período previo a la crisis. Por tanto, las autoridades deberán tranquilizar a la opinión pública en cuanto a que se reforzará el sector financiero para reducir esta vulnerabilidad en el futuro. Las declaraciones públicas realizadas con el fin de calmar a los mercados y «ganar tiempo», pero que no abordan las causas subyacentes de la retirada de activos por parte de los acreedores no son eficaces y pueden comprometer significativamente la credibilidad de las autoridades.

III. QUÉ DEBE COMUNICARSE

Las comunicaciones de las autoridades deben abordar las principales preocupaciones del público y no dejar preguntas importantes sin responder. Debe transmitirse al público, los depositantes y los mercados la tranquilidad de que las autoridades tienen la situación controlada, por lo que hay que prever qué preguntas se formularán, y tener preparadas las respuestas. Deben enunciarse los principios en los que se basan las autoridades; por ejemplo, que las políticas aplicadas (o que se adoptarán) tienen por objetivo reducir a un mínimo los costos económicos y financieros de las quiebras, evitar el contagio, proteger a los depositantes y no rescatar a los accionistas. Debe hacerse hincapié en la existencia de mecanismos diseñados para proteger a los clientes de los bancos, como la garantía de depósitos. Si bien es posible que, para dar credibilidad al mensaje, sea necesario dar detalles de las respuestas de política —por ejemplo, qué mecanismos se utilizarán para recapitalizar los bancos—, esta información no debe darse de forma aislada, sino que deben relacionarse las políticas con las principales preocupaciones de los participantes en el mercado: ¿Cuál es el problema? ¿A quién afecta? ¿Qué medidas se adoptarán para resolverlo? ¿Está a salvo mi depósito? ¿Puedo seguir realizando operaciones bancarias con normalidad y transferir fondos al extranjero? ¿He perdido dinero? ¿Son permanentes las medidas adoptadas?

Las malas noticias deben comunicarse de forma clara y concisa. El lenguaje empleado en las comunicaciones debe ser sencillo, puesto que no todos los clientes bancarios tienen los mismos conocimientos financieros. En caso de que los depositantes, u otros acreedores, deban perder dinero o soportar algún tipo de pérdidas, debe decirse claramente y explicar de forma concisa por qué motivos son necesarias estas pérdidas. La ambigüedad, así como la ocultación de datos desagradables, resulta contraproducente, puesto que lo probable es que los hechos terminen por conocerse e incluso que se exageren cuando la especulación llene el vacío de información oficial. En la medida de lo posible, debe evitarse corregir las declaraciones sobre pérdidas de depositantes o acreedores (sobre todo si es para decir que las pérdidas serán superiores a las anunciadas inicialmente). Dar malas noticias en varias tandas afecta negativamente a la credibilidad y la estabilidad. Para limitar a un mínimo ese riesgo, las políticas deben diseñarse con un criterio de prudencia. Si un hecho no previsto obliga a realizar una corrección, debe hacerse todo lo posible por presentar de forma clara e inteligible los motivos del cambio.

Comunicar problemas sin aportar soluciones creará mayor incertidumbre. Si todavía se está buscando o negociando una respuesta de política clara a un problema concreto, como las insolvencias bancarias o la retirada de depósitos, es mejor no realizar comunicaciones que indicar (explícita o implícitamente) que la respuesta de política todavía no se ha ultimado. Por supuesto, siempre es fundamental articular políticas creíbles en poco tiempo, porque de lo contrario podría aumentar igualmente el pánico. Ello refuerza el valor de la planificación anticipada, que permite reducir los riesgos que comporta tener que guardar silencio en momentos decisivos mientras se formulan las políticas para responder a la crisis.

IV. «HABLAR CON UNA SOLA VOZ»

Las contradicciones y las incoherencias en los mensajes de distintas partes del sector público sembrarán confusión y minarán todavía más la confianza. Para evitar contradicciones, suele ser necesario que una sola de las autoridades de alto nivel, como el ministro de Hacienda, actúe de interlocutor para todas las cuestiones relacionadas con una crisis del sector financiero. Como mínimo, debe aclararse quién hablará de cada aspecto de la gestión de la crisis (por ejemplo, el banco central, sobre asistencia de emergencia para suministrar liquidez; el ministerio de Hacienda, sobre el uso de fondos públicos). Asimismo, deberán prepararse y consensuarse las líneas de defensa a que recurrirán todos los demás funcionarios que probablemente deban responder a las preguntas de los medios de comunicación, con el propósito general de que dichos medios sean redirigidos al portavoz designado y a materiales ya disponibles para el público.

V. «GUERRA MEDIÁTICA»

Los sectores afectados por las medidas de política podrían cuestionar la narrativa oficial o intentar desacreditar a las autoridades a través de los medios de comunicación. Es posible que las partes afectadas —habitualmente propietarios y administradores de bancos— recurran a los medios de comunicación y las redes sociales para atacar personalmente a determinadas autoridades responsables de las políticas, culpar de la crisis a las autoridades reguladoras o al gobierno, o generar rumores falsos sobre la situación económica de otras instituciones financieras. Si no se cuestiona, una estrategia tal puede provocar que los culpables eludan su responsabilidad o incluso que susciten el apoyo del público, lo cual podría comprometer el contenido sustancial de la respuesta de política de las autoridades. Como parte explícita de la estrategia de comunicación, debe tenerse preparada una respuesta pública enérgica y unitaria, basada en hechos convincentes y articulada a través de portavoces oficiales y, si es posible, reconocidos expertos independientes.

VI. COORDINACIÓN

Para consensuar políticas, líneas de prensa y portavoces, es fundamental la coordinación. Conseguirlo es posible si se recurre a un pequeño grupo de funcionarios de alto nivel, reunidos en un comité de gestión de crisis. En este comité deben estar representados todos los organismos que intervienen en la crisis financiera (es decir, ministerio de Hacienda, banco central, organismos supervisores, autoridad de resolución de entidades financieras, fondo de garantía de depósitos, etc.) y su responsabilidad primordial debe ser acordar la estrategia de comunicaciones y, en medio de la crisis, consensuar las líneas de comunicación. Asimismo, el comité puede asegurar la transmisión de mensajes coherentes a lo largo del tiempo, incluida la fase de recuperación tras la crisis, para garantizar que las medidas adoptadas por las autoridades, así como sus motivos, se comprendan bien, y para facilitar la rendición de cuentas. En la medida en que también se vean involucradas instituciones transfronterizas y que los hechos ocurridos en otros países susciten una gran

inquietud (o si las medidas adoptadas internamente son de interés para otros países), es posible que sea necesaria la cooperación con organismos de contraparte en el extranjero.

VII. PREPARACIÓN

Preparar bien la gestión de una crisis es una de las claves del éxito. La existencia de un comité de gestión de crisis (o un subcomité de un comité de estabilidad financiera) que se reúna periódicamente en épocas de normalidad permitirá iniciar los trabajos de preparación. En el caso concreto de las comunicaciones, puede crearse un equipo de formado por miembros del personal técnico superior, que participará en las principales medidas de política. Entre los trabajos de preparación destacan los siguientes:

- Establecer protocolos para informar a otras ramas del gobierno sobre las novedades más importantes.
- Lograr que los funcionarios clave conozcan a sus contrapartes en otros organismos públicos y en los medios de comunicación, así como sus responsabilidades en una crisis.
- Resolver las limitaciones de procedimiento y mejorar el proceso de toma de decisiones mediante simulaciones.
- Preparar con antelación comunicaciones estándares (como planillas de comunicados de prensa) para su uso en toda clase de plataformas mediáticas, que permitan agregar información rápidamente, o modificarla si es necesario.
- Prever las preguntas que se plantearán después de las las posibles medidas de política y preparar material del estilo «preguntas frecuentes».
- Elaborar procedimientos para dar seguimiento a lo que ocurre en las redes sociales y, si es posible, participar en ellas.

Las declaraciones a los medios de comunicación preparadas con antelación deben:

- Publicarse inmediatamente después del hecho o medida de política clave, explicar la medida adoptada y proporcionar información positiva para tranquilizar a la opinión pública.
- Subrayar que las autoridades han adoptado medidas contundentes para reforzar el sector financiero, teniendo en cuenta el interés de los depositantes y la estabilidad financiera.
- Ser breves y ceñirse a los hechos, y estar redactadas o ser pronunciadas en un lenguaje sencillo, para evitar confusiones e incertidumbre.

Deben tenerse en cuenta las necesidades y los planteamientos de determinados medios de comunicación. Antes de una crisis, deberían elaborarse listas y datos de contacto de los principales grupos mediáticos y sus empleados. Interactuar con los periodistas en épocas de normalidad puede ayudar a generar la confianza, lo cual, durante una crisis, podría facilitar la comunicación. Poner en marcha un foro para interacciones «de fondo» sobre temas de política concretos, como los planes de recapitalización bancaria, la protección de los depositantes o la resolución bancaria, puede contribuir a que los medios de comunicación informen con mayor fundamento y calidad, evitando así la divulgación de información errónea. Es preciso reflexionar sobre cómo se gestionarán las interacciones con los medios de comunicación: ¿deben realizarse sesiones de preguntas y respuestas tras los comunicados de prensa? ¿Hay que dar respuesta a los comentarios y preguntas que se publican en las redes sociales? ¿Quién se encargará de ello, y cómo se dará el visto bueno al contenido? ¿Deben las autoridades interactuar con reconocidos líderes de opinión? ¿Cuándo?

Las respuestas concretas a estas preguntas dependerán de las circunstancias y los factores culturales de cada país.

Las comunicaciones deben revelar el máximo de información posible sobre el procedimiento, sin cerrar la posibilidad de recurrir a otras opciones de política. Compartir el máximo de información posible con los medios de comunicación sobre cómo y cuándo se ejecutarán los procedimientos puede ayudar a lograr mayor comprensión y buena voluntad. No obstante, hay que respetar el principio de no plantear problemas sin sus soluciones. En el caso de las decisiones de política sustanciales, lo mejor es optar por declaraciones sencillas y claras de «alto nivel»: dar muchos detalles puede cerrar la posibilidad de recurrir a opciones que podrían ser necesarias si se producen hechos determinados, o provocar correcciones o contradicciones en los mensajes. Hay que encontrar el equilibrio entre el nivel de comunicación sobre las cuestiones de política y el mantenimiento de la coherencia del mensaje.