



**Estrategia, políticas y plan para la  
comunicación institucional  
del Banco de Guatemala**

**Lima, noviembre 2007**

# **Estrategia, políticas y plan para la comunicación institucional del Banco de Guatemala**

## **Introducción**

El Banco de Guatemala es una Institución autónoma que debe realizar las funciones propias de su naturaleza de Banca Central, fundamentalmente diseñando e implementando la política monetaria que promueva la creación y el mantenimiento de las condiciones favorables para el logro de la estabilidad en el nivel general de precios, para impulsar de esa manera el ordenado desarrollo de la economía del país. Por ello las expectativas racionales y percepción de los agentes económicos, en el marco de la información y acciones originadas por la Autoridad Monetaria, adquieren mayor importancia por los efectos que dicha información genera.

La Junta Monetaria en su Resolución JM-90-2000, en la cual determinó la Política Monetaria, Cambiaria y Crediticia para el año 2000, en el punto tercero de la literal c, del párrafo II, instruyó al Banco de Guatemala implementar una Estrategia de Comunicación sistemática y transparente que permitiera generar los mecanismos adecuados para facilitar la comunicación institucional y, por ende, que contribuyera a fortalecer la credibilidad en la Institución y en la Política Monetaria Cambiaria y Crediticia.

En ese contexto se consideró que la Banca Central debía desarrollar y sustentar sus políticas y acciones en un ambiente de comprensión y aceptación pública, principalmente para generar niveles apropiados de credibilidad, capacidad de convencimiento y legitimidad institucional, con el propósito de obtener el respaldo, la confianza y el apoyo que requiere la ejecución de dichas políticas.

Para lograr ese ambiente de comprensión y aceptación pública, los esfuerzos debían dirigirse a la consolidación de un modelo comunicacional que garantice el manejo adecuado y oportuno de la información, por medio de una Estrategia de Comunicación que se tradujera en un afán planificado, deliberado y continuo por establecer una buena

imagen y credibilidad del Banco Central ante la sociedad, haciendo pleno reconocimiento de la importancia o el papel que juega la transmisión de información y utilizando modelos estratégicos de comunicación, en el marco de la conducción de la política económica.

En este documento se describen la estrategia, políticas y plan de comunicación del Banco de Guatemala, así como la integración de los productos obtenidos de las acciones ya desarrolladas, en el marco de la orientación de la comunicación estratégica institucional.

Desde el año 2001, la Estrategia de Comunicación fue incluida en el Plan de Trabajo del Banco de Guatemala y continúa vigente, la cual es revisada año con año para incluirle los ajustes pertinentes de acuerdo con la coyuntura del momento.

## **1. Identificación de audiencias y asuntos clave**

Como producto del Seminario-Taller de Comunicación que las Autoridades Superiores y el cuerpo Directivo del Banco realizaron en agosto de 2000, se identificaron las audiencias clave para las cuales irían dirigidos, por prioridades, los esfuerzos de comunicación y algunos asuntos clave definidos para esas audiencias.

### **1.1 Audiencias clave**

#### **Audiencias internas**

- Junta Monetaria
- Autoridades
- Áreas
  - Económica
  - Financiera
  - Administrativa
- Staff

- Asesores y consultores
- Sindicato de Trabajadores del Banco de Guatemala
- Asociaciones internas del personal

### **Audiencias externas inmediatas**

- Organismo Ejecutivo
  - Presidente de la República
  - Vicepresidente de la República
- Organismo Legislativo
  - Presidente
  - Comisiones (de Economía y de Finanzas)
- Organismo Judicial
- Gabinete Económico
- Gabinete Ministerial
- Corte de Constitucionalidad
- Medios de comunicación
- Asociaciones bancarias
- Otras asociaciones y gremios
- Centros de investigación
- Partidos políticos
- Organismos internacionales
- Banca privada internacional
- Superintendencia de Bancos
- Otros sindicatos
- Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

- Inversionistas del exterior

### **Audiencias externas generales**

- Ciudadano común
- Universidades
- Cuerpo diplomático
- Estudiantes en general
- Organizaciones no gubernamentales (ONG)
- Organismos sociales
- Usuarios del sistema financiero
- Iglesias
- Militares
- Colegios profesionales

### **1.2 Asuntos clave**

#### **Para audiencias internas inmediatas**

- Junta Monetaria
  - Diseño, aprobación, ejecución y evaluación de política monetaria
- Autoridades, Funcionarios, empleados
  - Reconocimiento e identificación con la misión del Banco de Guatemala

#### **Para audiencias externas inmediatas**

- Sector financiero (Superintendencia de Bancos)
  - Política idónea para el adecuado funcionamiento del sistema financiero

- Medios de comunicación
  - Cumplimiento de objetivos de la política monetaria
- Gabinete Económico
  - Coordinación de la política monetaria con el resto de la política económica
- Ministerio de Finanzas Públicas
  - Coordinación y colaboración interinstitucional
- Legislativo (Presidencia y Comisión de Finanzas)
  - Asesorar en la importancia de la estabilidad y de un sistema financiero sano.
- IGSS y otros depositantes principales
  - Coordinación de políticas de inversión y otros aspectos de política monetaria
- Organismos financieros internacionales
  - Que se adopten políticas adecuadas y se genere confianza y seguridad, por medio de información confiable y se aprecie retroalimentación.
- Centros de investigación
  - Aval
  - Aliados

**Para audiencias externas mediatas**

- Cámaras y gremios

- Conveniencia de la estabilidad y convencimiento, credibilidad y confianza en las medidas adoptadas
- Universidades, iglesias, partidos políticos, inversionistas, población, grupos representativos de la sociedad civil
  - Credibilidad y confianza en el Banco Central

Con base en lo anterior, a continuación se plantean la estrategia, las políticas y el plan comunicacionales del Banco de Guatemala:

## **2. Estrategia de Comunicación**

Ésta se entenderá como la posición adecuada, desarrollable y sostenible para orientar los esfuerzos comunicacionales del Banco de Guatemala, basada en una mezcla específica de filosofía, políticas, objetivos, decisiones y acciones para contribuir al logro de los objetivos institucionales. En este sentido la estrategia es:

*Facilitar el desarrollo, traslado y aprovechamiento adecuado y oportuno de la información (interna y externa), haciendo pleno reconocimiento de la importancia o el papel que juega su misión en el marco del diseño y conducción de la política económica, así como en las acciones que el Banco emprenda.*

## **3. Objetivo general de la estrategia**

Mantener informados a los agentes económicos del país y al personal del Banco, para generar permanentemente niveles apropiados de credibilidad, convencimiento, legitimidad institucional, confianza, seguridad y el respaldo que requiere la ejecución de la política económica, en el marco del objetivo institucional de mantener las condiciones monetarias, cambiarias y crediticias más favorables al desarrollo ordenado de la economía. Se persigue, además, reducir las incertidumbres personales, sociales y colectivas generadas por la adopción de decisiones en materia de política, así como de acciones tomadas por el Banco Central, ya que puede aceptarse que un gran porcentaje de las decisiones económicas toman en cuenta las percepciones, quizás aun, en algunos casos, más que la de los planteamientos técnicos.

Como un elemento complementario al objetivo de la estrategia, se busca lograr —por medio del entendimiento y aceptación de los agentes económicos, sobre el quehacer del Banco Central y de sus políticas y acciones— obtener el apoyo necesario para fortalecer la autonomía de la Institución, no como un fin, sino como una herramienta indispensable para el adecuado funcionamiento de sus acciones como Máxima Autoridad económica del país, lo cual redundará directamente en beneficios concretos para la población en general.

#### **4. Políticas para la comunicación institucional**

Se considera indispensable contar con los lineamientos generales que establezcan los límites y parámetros para actuar o tomar decisiones en el marco de la Estrategia de Comunicación. De esa forma, a continuación se plantean las políticas para orientar el desarrollo de la comunicación institucional:

1. Principios básicos de la estrategia
  - . Transparencia
  - . Oportunidad
  - . Continuidad
  - . Credibilidad
  - . Consistencia
  - . Legitimidad
  - . Suficiencia
  - . Coherencia
  - . Convencimiento
2. Pro actividad con las acciones
3. Factores clave de éxito de la estrategia
4. Complementariedad con las decisiones de política
5. Reserva en asuntos de alta sensibilidad e impacto
6. Observación de la ley en la comunicación
7. Creación de comprensión y aceptación
8. Audiencias y mensajes claves
9. Enfoque comunicacional
10. Comunicar el fenómeno causa-efecto de la economía

11. Unidad de criterio
12. Tecnología y comunicación
13. Confidencialidad, transparencia y selectividad de la información
14. Recursos para el *Plan de Comunicación*
15. Plan de Comunicación

## **5. Plan de Comunicación**

Con base en la estrategia y políticas comunicacionales, las decisiones y acciones se desarrollan de manera coordinada, procurando establecer clara y permanentemente la relación entre los objetivos, programas y actividades que se realizan de acuerdo a los lineamientos establecidos. El *Plan de Comunicación* constituye la expresión descriptiva y cualitativa de las acciones que se desarrollan en esta materia.

## **6. Objetivo del Plan de Comunicación**

Mantener informados a los agentes económicos del país y al personal del Banco, para generar permanentemente niveles apropiados de credibilidad, convencimiento, legitimidad institucional, confianza, seguridad y el respaldo que requiere la ejecución de la política monetaria, en el marco de los objetivos institucionales.

## **7. Programas**

La presente Estrategia de Comunicación, como cualquier otra estrategia, está diseñada para poder enfrentar en el tiempo situaciones constantes; y también, particulares y coyunturales; sin embargo, es obvio pensar que estas últimas requieren de un enfoque actualizado que utilice como base programas definidos, de manera que se enfrenten los retos comunicacionales con mayor efectividad y enfoque más acertado, además de contar con un marco de acción que evite la improvisación y provoque la pro actividad.

Congruente con lo anterior, a continuación se presentan los cinco programas que se constituyen en los pilares de acción de la Estrategia de Comunicación, así:

### **7.1 De señales macroeconómicas**

El objetivo de este programa es orientar oportuna y eficazmente las decisiones y acciones que en materia económica toma la población en general, principalmente los agentes económicos que utilizan los mensajes y acciones del Banco Central como parte importante de sus análisis y fundamentación de decisiones económicas; y para asegurar el necesario apoyo que las medidas de política y acciones requieren del público.

#### **Acciones:**

- Incorporación del elemento comunicacional a las decisiones de política y/o acciones
- Orientación planificada de cómo y cuándo comunicar la política y/o acciones
- Instrumentalización del Plan de Comunicación
- Constante retroalimentación
- Resguardo de confidencialidad

### **7.2 De monitoreo de tendencias**

El objetivo de este programa es detectar oportunamente las tendencias de opinión pública que puedan afectar el desarrollo exitoso de las políticas y acciones del Banco Central así como de su imagen, mediante un seguimiento sistemático del entorno externo de la Institución, basado en el análisis estratégico de los medios de comunicación impresos, radiales y televisivos más importantes.

#### **Acciones:**

- Intercambio de información con los responsables de las áreas de comunicación del Gabinete Económico
- Reuniones de retroalimentación constante con Autoridades y Funcionarios del Banco
- Análisis de encuestas de opinión

### **7.3 De mercadeo directo**

El objetivo de este programa es acercar al Banco de Guatemala a sus audiencias clave, de modo segmentado y priorizado, con el fin de conocer y provocar percepciones y reacciones específicas, reforzando su imagen y credibilidad como autoridad rectora de la política monetaria del país.

#### **Acciones:**

- Identificación de las audiencias clave
- Identificación de los asuntos clave
- Identificación de los responsables de atender esos asuntos
- Contacto directo “cara a cara” (con un número limitado de personas)
- Reuniones abiertas
- Envío de información específica a segmentos de especial interés
- Atención especial a audiencias de otros países

### **7.4 De formación y divulgación**

El objetivo de este programa es promover y afianzar los conocimientos en materia económica, principalmente creando en la población un entendimiento claro del quehacer del Banco Central y un consenso contra la inflación, mediante el desarrollo de productos, programas de intercambio y actividades formativas e informativas, destinadas tanto a públicos internos como externos.

#### **Acciones:**

- Adecuación de las materias económicas y de banca central a nuestras audiencias
  - Nivel primario y medio
  - Formación económica básica
  - Formación a nivel técnico y de profesionales

- Convenios de cooperación e intercambio
- Seminarios, foros y conferencias
- Promoción y distribución de las publicaciones
- Creación del Centro de Información y Servicios (actualmente funcionando en el Museo Numismático)

### **7.5 De información y comunicación**

El objetivo de este programa es lograr el consenso del público interno y externo sobre las políticas y actividades del Banco de Guatemala por medio de proveer información clara y oportuna, que apoye la misión de la Institución.

#### **Acciones:**

- Producción oportuna de material informativo y constantemente (estadísticas)
- Servicios de apoyo comunicacional: comunicados, conferencias de prensa, informes y registros hemerográficos, etcétera.
- Otros productos de servicios operativos de comunicación

### **7.6 De prevención y administración de crisis**

El objetivo de este programa es orientar oportuna y eficazmente las acciones comunicacionales, con el propósito de actuar pro activamente en la prevención y posteriormente en la administración del manejo de crisis, para minimizar y —si es posible— eliminar su impacto, teniendo como meta transformar las crisis en oportunidades para fortalecer la credibilidad y capacidad de gestión del Banco Central.

#### **Acciones:**

- Gestionar y mantener asesoramiento externo de empresas dedicadas al manejo de crisis.
- Evaluar a profundidad la imagen del Banco en diferentes estratos (*focus group*).

- Determinación constante de aliados y no aliados (según el tema en cuestión)
- Evaluación constante de los sistemas de comunicación del Banco
- Evaluación de Funcionarios estratégicos, para determinar sus capacidades
- Capacitación a Funcionarios clave, para el manejo de crisis

### **7.7 De fortalecimiento de imagen e identidad institucional**

El objetivo de este programa es desarrollar actividades culturales, sociales, deportivas, didácticas y divulgativas en el ámbito interno y externo, en coordinación con el Departamento de Recursos Humanos, orientadas a promover el intercambio de experiencias, el fortalecimiento de los valores de la organización y el conocimiento general del Banco, dándole un sentido integrador a la identidad e imagen del Banco de Guatemala.

#### **Acciones:**

- Publicaciones internas: revista *Gentes y Cosas*, semanario *Enlace*
- Interacción con las asociaciones, grupos y actividades culturales, sociales y deportivas dentro y fuera de la Institución
- Conmemoración del aniversario del Banco
- Reconocimiento a empleados con 5, 10, 15, 20, 25 y 30 años de servicio a la Institución
- Mantenimiento de la red de bibliotecas (63)
- Acercamiento del público al patrimonio cultural del Banco
- Apertura y administración del Museo Numismático de Guatemala

### **8. Algunas herramientas utilizadas y acciones concretas derivadas de los programas**

- *Panorama Noticioso* (monitoreo diario de prensa, radio y televisión)
- Publicaciones pagadas en prensa sobre información económica y financiera
- Comunicados y Conferencias de prensa

- Relación con directores, editores y periodistas de distintos medios de comunicación
- Campañas informativas
- Publicaciones económicas especializadas
- Eventos institucionales con enfoques dirigidos
- Programa cultural
- Protocolo de la Institución
- Atención a visitantes
- Atención a diversidad de consultas externas
- Diagramación e impresión de materiales que se utilizan en el Banco
- Encuestas de imagen
- Perfil de periodistas y medios
- Intercambios con comunicadores del Gabinete Económico
- Cursos para periodistas
- Uso de las bibliotecas como herramienta de comunicación y acercamiento al público
- Constante manejo de crisis, ejemplo: cierre de bancos y escasez de numerario
- *Lobbying* con diferentes sectores y parlamentarios, para la aprobación de leyes financieras
- Mayor interés, por parte de las Autoridades, sobre los aspectos comunicacionales en la política monetaria

## **9. Proyectos concretos**

- Diseño y edición de material formativo y divulgativo: “Los libritos del Banguat” (4); y “Libros de Formación Económica” (3, y uno más en proceso)

- Sitio de internet con ágil y moderno diseño, actualizado y con versión en inglés (galardonado con la Arroba de Oro)
- Apertura de nuevas bibliotecas departamentales
- Moderna Sala de Prensa, elegante y funcional
- Campaña informativa sobre la continuidad de la Estabilidad Macroeconómica
- Museo Numismático
- Edición de libros relacionados con la Pinacoteca, numismática y la historia del Banco de Guatemala
- Mejoramiento de la imagen y credibilidad de la Institución, aun en condiciones adversas

## **10. Conclusiones**

El Plan de Comunicación se ha implementado y se mantiene activo en su totalidad de planteamientos, adecuándose al perfil comunicador de las Autoridades de turno, para garantizar su desarrollo de forma natural. Los logros del Plan son evidentes y definitivamente han contribuido a impulsar los objetivos más importantes del Banco de Guatemala, según las mediciones realizadas, sin perder de vista que un Banco Central es una entidad principalmente técnica y no política. Estos logros, en gran parte, han sido posibles gracias a la valiosa contribución del CEMLA al organizar año con año las Reuniones de Comunicación de Banca Central y, por supuesto, por el invaluable aporte que cada uno de sus participantes, como comunicadores de vasta experiencia, nos han compartido.

Guatemala, noviembre de 2007