



Universidad de San Andrés

Departamento de Ciencias Sociales

Maestría en Periodismo

***LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL DEL GOBIERNO ARGENTINO
DURANTE LA CRISIS CAMBIARIA DEL 2018***

Autor: Juan Ignacio Miguez

Tutor: Ezequiel Burgo

2021



Universidad de San Andrés
Maestría en Periodismo

LA ESTRATEGIA
COMUNICACIONAL DEL
GOBIERNO ARGENTINO
DURANTE LA CRISIS
CAMBIARIA DEL 2018

Autor: Juan Ignacio Miguez

Tutor: Ezequiel Burgo

2021

Índice

Introducción.....	2
Bibliografía relacionada	5
¿Qué pasó con la economía del país durante 2018 y 2019?	16
¿Qué dijo el gobierno antes y durante la crisis?.....	25
¿Cómo comunico el gobierno para especialistas?.....	37
¿Cómo comunicó el gobierno para los ex miembros del gobierno?.....	48
Conclusión y análisis.....	67
Bibliografía.....	72



La estrategia comunicacional del gobierno argentino durante la crisis cambiaria del 2018

Por Juan Ignacio Miguez

Introducción

La llegada de Mauricio Macri a la presidencia de la Nación fue un suceso inesperado en el 2015. La gran mayoría de las encuestas pronosticaban un triunfo del candidato oficialista Daniel Scioli, e incluso algunos se animaban a decir que este triunfo se daría en primera vuelta. En las PASO del mes de agosto, Scioli había obtenido el 38,67% de los votos, mientras que su principal contrincante opositor Mauricio Macri había obtenido el 30,12%. Para ganar en primera vuelta, Scioli necesitaba superar los 40 puntos y obtener una diferencia mayor a 10 puntos, un objetivo no tan lejano teniendo en cuenta los resultados de la elección primaria. Sin embargo, en la primera vuelta los resultados fueron diferentes a los proyectados. El Frente para la Victoria cayó en porcentaje de votos y alcanzó 37,1%, mientras que Cambiemos subió más de 4 puntos para lograr un inesperado 34%. De esta forma hubo segunda vuelta, en la cual Mauricio Macri se impuso 51,34% contra 48,66% que obtuvo Daniel Scioli. La otra gran sorpresa de la elección fue la victoria de María Eugenia Vidal en la provincia de Buenos Aires, uno de los principales bastiones peronistas.

La victoria de Macri significó el final de 12 años de kirchnerismo en el poder y el comienzo de “una nueva era”. Macri llegó al poder con varias promesas de campaña entre las que se destacaban pobreza cero, derrotar la inflación y eliminar el impuesto a las ganancias entre otras.

Los primeros dos años de gobierno fueron complicados. Durante el 2016 la economía sufrió una recesión que hizo caer el PBI, mientras que la inflación estuvo alrededor del 40%. Sin embargo, gracias a la entrada de capitales extranjeros, el dólar se mantuvo estable. Por su parte, en el 2017 la economía se recuperó, subió el PBI, la inflación se redujo y el tipo de cambio también continuo estable. Esto le permitió al gobierno ganar las elecciones de medio termino y fortalecer su presencia en el Congreso.

En enero del 2018 el REM (Reporte de Expectativas del Mercado) marcaba un buen año para la economía. A partir de abril comenzó una corrida cambiaria que llevó al peso argentino a devaluarse un 50% en 2018 y otro 50% en 2019. Las causas de esto fueron variadas. Durante estos meses de crisis, el gobierno intentó de diversas formas frenar la corrida, lo que logró parcialmente en algunos períodos.

Lo que el presente trabajo busca es entender y analizar, si es que la hubo, la estrategia de comunicación que el gobierno utilizó durante la crisis cambiaria para poder torcer el rumbo recesivo que tenía la economía, más allá de las políticas económicas implementadas. La hipótesis preliminar del trabajo es que no hubo una estrategia específica de comunicación para abordar la crisis económica, y que ciertos errores de comunicación empeoraron aun mas la situación.

Para poder responder esta pregunta, se consultó bibliografía referida a la materia, se analizaron los diferentes mensajes o declaraciones de los ex funcionarios, se entrevistó a ex funcionarios del gobierno encargados de la comunicación política y económica y se entrevistó y consultó a expertos de comunicación para conocer su opinión al respecto. El trabajo consta de seis capítulos: referencias bibliográficas referidas a la comunicación

política, comunicación de gestión crisis, comunicación y política, y comunicación y economía entre otras; un capítulo dedicado a explicar que sucedió con la economía argentina durante los años 2015 y 2019; un capítulo dedicado a las declaraciones que realizaron diferentes funcionarios del gobierno (Presidente, Jefe de Gabinete, Ministros, Presidente del BCRA); un capítulo dedicado a las entrevistas a ex funcionarios del área de comunicación del gobierno; un capítulo sobre las opiniones de expertos en comunicación; y finalmente un análisis y conclusión sobre todo el material recolectado.



Bibliografía relacionada

En su libro “Todos tienen un plan hasta que te pegan en la cara” (título que hace referencia a la frase de Joe Louis), el politólogo Mario Riorda hace hincapié en la definición de crisis: “Crisis no es una tensión más. Ni un hecho problemático. Tampoco que mueve el piso, sino que este desaparece. Una crisis aplasta, hunde, conmociona y devasta. Una crisis, es, nuevamente, el fin del mundo. Así se vive. Y sin embargo, quien vive, padece, sufre, siente o gestiona una crisis sigue siendo parte de eses mundo que continua. Aunque ya nada sea igual o sienta que se torne irreversible”

Heath (2010) también describe una crisis. “una crisis es un riesgo manifiesto, que se presenta en todos los tamaños y formas. Generalmente se trata de eventos no anticipados, que requieren en su gestión de una amplia variedad de objetivos simultáneos, en un contexto de rápidas respuestas para mitigar una situación. Además, las percepciones inciden como elemento principal para determinar la existencia o no de una crisis. Su gestión – tanto como su estudio – constituye un área absolutamente interdisciplinaria y donde se ponen en juego serias dudas y debates con respecto a qué tipo de intensidad se precisa para que ciertos fenómenos se entiendan como crisis. En muchos casos el nivel de daño determina una crisis”.

Benoit (1995) sostiene que la crisis solo comienza cuando las audiencias le adjudican a la organización o su líder la responsabilidad de los hechos negativos acaecidos. Dicho de otra forma, independientemente la responsabilidad que la autoridad tenga sobre los hechos, lo decisivo es la percepción que tiene el público sobre ellos.

En el trabajo “Strategic Communication: MCOM function guide” realizado por el gobierno del Reino Unido de Gran Bretaña, se considera a la comunicación como una fuerza poderosa la hora de gobernar. “La comunicación es una fuerza poderosa para realizar el bien en el

sector público. Cuando es practicada de manera efectiva puede ayudar para salvar y mejorar vidas. La comunicación estratégica se encuentra al lado de otras disciplinas, pero tiene también la particularidad de establecer, coordinar y guiar la implementación de las otras políticas”.

Semenzin (2015) utiliza en su trabajo una definición de comunicación política que pertenece a Maria Jose Canel Crespo de la Universidad Complutense de Madrid. “La comunicación política es la actividad de determinadas personas e instituciones (políticos, comunicadores, periodistas y ciudadanos), en la que como resultado de la interacción, se produce un intercambio de mensajes con los que se articula la toma de decisiones políticas así como la aplicación de estas en la comunidad”. En su trabajo sobre la comunicación política de los gobiernos españoles e italianos durante la crisis económica del 2015, la autora concluye que “una buena comunicación política hoy en día constaría en saber utilizar los medios de comunicación tradicionales juntos con los nuevos, sin descartar herramientas como la televisión - que todavía sigue siendo una gran presencia en la vida de los individuos – y los periódicos. En este sentido, un buen estratega de comunicación política no debería olvidarse de la importancia de la cercanía con la población, para llenar esos vacíos dejados por las fuerzas políticas tradicionales, lo cual puede ser obtenido a través de los medios y a través del caracara en los territorios”

Crespo, Garrido y Medina (2017) plantean que el principal objetivo de la comunicación en crisis debe ser “cerrar la crisis y limitar sus efectos. Impedir la escalda del proceso”. También agregan que la designación del portavoz no puede quedar a merced de la improvisación. En relación al portavoz, Freijeiro (2010) comenta que debe haber un portavoz único para evitar contradicciones en los ciudadanos. Campbell (2015) define a una crisis como “un

acontecimiento o situación que amenaza con superarte si se toman las decisiones erróneas para tratarla”. Por su parte Paniagua (2010) considera que la planificación en la comunicación de crisis es clave: “evita el caos inicial inherente a toda crisis y garantiza en los primeros momentos una acción más rápida en lo fundamental”.

Elizalde, Fernandez y Riora (2011) hacen hincapié en el mensaje a transmitir en estas situaciones de crisis. “Esta necesidad de dar explicaciones sencillas a fenómenos complejos no es solamente un axioma de la comunicación en caso de crisis, es la base de cualquier tipo de comunicación”.

En el trabajo “Government Communications in Crisis Situations and Emergencies”, expedido por el gobierno de Finlandia se dice que los tres principios básicos para una comunicación eficiente en la administración pública son la confianza, velocidad e interacción. Para que la información sea confiable, debe ser correcta, clara y adecuada. También mencionan que las principales herramientas en las crisis comunicacionales son las conferencias de prensa, la comunicación vía web y el servicio telefónico. “Las comunicaciones con los ciudadanos se deben basar en las necesidades de los receptores. Su fundamento debe ser la apertura del gobierno” dicen. Además explican que en las situaciones de crisis, es importante que los ciudadanos sean alcanzados y que reciban la información que necesitan de manera confiable y rápida.

En Pratt (2012) se discute las diferentes responsabilidades éticas dentro de una crisis. Y para esto se utiliza el enfoque de los “clusters” desarrollado por Timothy Coombs. Se pueden identificar tres clusters en el abordaje de una crisis: el de las víctimas (bajo nivel de

responsabilidad), el cluster accidental (con atribuciones moderadas de responsabilidad) y el cluster evitable (con altas atribuciones de responsabilidad).

Tanto en Noguera (2009) como en Aguiar (2018) se hace una clara diferencia entre lo que es la comunicación de campaña y la comunicación de gobierno: “La comunicación en una campaña responde a un paradigma “espasmódico” y, como busca influir en un acto concreto (el voto), es esencialmente cortoplacista, mientras que la comunicación de gobierno responde a un “paradigma sostenido” y, al pretender incidir en las actitudes del ciudadano a lo largo de toda la gestión, es necesaria e inevitablemente largoplacista”.

En su libro “Comunicar lo local”, Gonzalo Arias remarca la trascendencia de la comunicación en la gestión: “En la gestión de gobierno, la toma de decisiones es comunicación”. Y luego desarrolla: “El intendente y los principales funcionarios son las caras más visibles y, como tales, tienen las mayores responsabilidades en lo que respecta a la comunicación, pero todos los que llevan a cabo alguna gestión también comunican, y no solo con lo que dicen sino también con lo que hacen”.

Arias también describe como debería ser una comunicación persuasiva. “La comunicación es más persuasiva cuanto más comprensible, accesible y empática. De esta forma, además de comunicar obras y servicios, pretende apelar a las emociones de los ciudadanos, siempre más movilizantes que la razón, y busca identificación remitiendo a las propias experiencias vitales de los receptores”. Para el autor, la comunicación de crisis tiene que cumplir principalmente dos objetivos: “en primer lugar que no se produzcan – o no prosperen – las crisis evitables y, en segundo lugar, que puedan minimizarse sus alcances y consecuencias”. En el libro también se identifica el momento más importante de la gestión de la comunicación de crisis: “El

momento más importante de la gestión de la comunicación de crisis tiene lugar antes de que esta estalle. Es precisamente en la fase de preparación y prevención donde se juegan las mayores posibilidades de una comunicación exitosa durante una situación de crisis”.

Según Berlin Villafañe (2017), existen claras diferencias entre la comunicación interna y la externa. Mientras la comunicación externa apunta a generar confianza y construir consensos de cara a la ciudadanía en general, la comunicación interna busca promover el fortalecimiento institucional, democratizando y compartiendo la información municipal, y fomentando el involucramiento y el compromiso del personal.

Legadec (2005) recuerda que muchas crisis dejan una fuerte desorientación y pérdida de patrones de referencia. Por su parte, Berge (1990) distingue entre crisis crónicas y agudas. “En las crisis crónicas las decisiones por lo general se toman a partir de errores anteriores (propios y/o ajenos) en situaciones donde se ha ido tan lejos que permite marcha atrás y a veces duran meses e incluso años, con gravedades que no requieren de intervenciones de emergencia. Típicamente, las situaciones financieras débiles se encuadran en este ejemplo. La anormalidad se torna rutina y por eso no se decide. Son situaciones que instalan una coyuntura fluida producto de transformaciones bruscas que los propios actores producen, algunos conscientes, otros inconscientemente, y que, de alguna manera, tienen un cierto status de normalidad, o lo que es lo mismo, aparecen como estados específicos de los sistemas políticos”.

Coombs y Holladay (1996) describen dos teorías que ayudan a organizar la relación entre la estrategia de respuesta a una crisis y la situación propiamente de crisis. Estas son el institucionalismo y la teoría de la atribución. La primera se basa en la legitimidad de la

organización. “Una organización goza de legitimidad si los accionistas consideran que es buena y/o tiene derecho a continuar operando. La legitimidad es construida respetando las normas sociales y conformando las expectativas establecidas por el mercado”. Los autores consideran que una crisis es una “amenaza” o “desafío” a la legitimidad de la organización. Según esta teoría, la estrategia comunicacional para enfrentar la crisis puede tener dos variantes: demostrar que el desafío o amenaza es invalido, o lograr que los accionistas juzguen a la situación no tan critica y mejoren su opinión sobre la organización.

Por su parte, la teoría de la atribución está relacionada con las causas de la crisis. Para McAuley, Duncan y Russell existen cuatro dimensiones que la gente utiliza para atribuir a una crisis: estabilidad, control externo, control personal y lugar. “El término estabilidad se refiere a si el evento ocurre con frecuencia o no; el control externo refiere a si la causa del evento es controlable o no; el control personal sugiere si es posible que la causa sea controlada por el actor; y el lugar refleja si la causa del evento es algo relacionado al actor o a la situación”.

En resumen, según las hipótesis neoinstitucional y la de atribución existen tres estrategias para enfrentar una crisis: “convencer a los accionistas que no hay crisis, lograr que los accionistas vean a la crisis menos negativa y lograr que los accionistas tengan una visión más optimista de la organización”.

En De Jong (2013) el autor hace énfasis en que, para reconstruir el vínculo con el accionista o el público, la comunicación durante la crisis debe ser transparente, en caso contrario podrían existir sospechas de la audiencia, lo que empeoraría la situación. Para Klaidman y Beauchamp (1987) la “integridad” es un componente esencial de la transparencia, y el

objetivo de esta es la de comunicar con exactitud y sin ocultamientos ni mentiras una situación en particular (Martinson 1996).

Coombs y Holladay (2005) marcan un interesante punto, que es de la interacción más directa entre la organización y sus participantes. Para ellos, las emociones negativas de los damnificados disminuirán en el caso que la organización se muestre preocupada por ellos. En el caso que los responsables de la comunicación oculten información y no muestren preocupación por los afectados, el enojo de estos últimos será mayor y contraprudente.

Ray (1999) explica que el gobierno debe comunicar de diferente manera a diferentes estratos de la sociedad, ya que pueden existir diferentes percepciones de lo que está sucediendo. Lukaszewski (1997) trata de identificar estos grupos: los que se encuentran mayormente afectados por la crisis (las víctimas), los indirectamente afectados y los medios de comunicación. Ulmer (2001) clasifica al público en término de su influencia a largo plazo. Prioriza a los miembros de la comunidad afectados directamente, y pone en segundo plano a los medios de comunicación. Por su parte, Dougherty (1992) lo categoriza en base a sus roles funcionales: el “*enabling public*” que tiene el control de los recursos de la organización, el “*functional public*”, aquellos participantes de la organización afectados, el “*normative public*” que son los políticos o personalidades importantes y el “*diffused public*” compuesto principalmente por los medios de comunicación.

Riorda y Bentolila (2020) también mencionan la importancia de un buen diagnóstico a la hora de enfrentar una crisis. “Negar una crisis inconscientemente por un error de diagnóstico significa agravarla. Ergo: produce aceleración de la misma. Por otro lado, actuar

exageradamente con protocolos de crisis cuando no se está en presencia de una, acarrea igual dramatismo en tanto que genera sensaciones de crisis donde no debiera haberla”.

Gonzalez Herrero (1998) responde a la pregunta de cómo debería actuar la comunicación de crisis. Para ello, la define como “la capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre con respecto al futuro, de forma que se capacite a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación”.

En la nota publicada en Infobae “*Comunicación en la crisis: qué podría aprender Mauricio Macri de las empresas más exitosas*”, el periodista argentino Diego Dillenberger considera que “las crisis que viven los gobiernos son siempre mucho más intensas que las empresarias porque los medios están atentos como nunca las 24 horas: todos los ciudadanos se sienten afectados en alguna medida”. También comenta que la primera reacción es fundamental a la hora de enfrentar una crisis, ya que “no hay una segunda oportunidad para una primera impresión”. En la misma nota, el periodista dice que el tono en una crisis debe estar en un punto intermedio. Debe ser “mortificado, preocupado, pero sereno, como “piloto de tormentas”. Otro punto que marca el autor es que no hay que colocarse en el lugar de la víctima, sino “ponerse del lado de la víctima”.

La comunicación y la economía se relacionan a través de la teoría de los juegos en lo que se conoce como *cheap talk*. El cheap talk es aquella comunicación que no altera el beneficio que reciben los agentes. Las características de la información presente en el modelo de cheap talk son las siguientes: la información no tiene costo de emisión o recepción, no es verificable y no limita la elección de estrategias.

Sobel y Crawford (1982) en su *paper* “Strategic information Transmission) desarrollan un modelo estratégico de comunicación en el cual un jugador mejor informado revela información a otro jugador, que luego tomara una decisión que determinara el bienestar final de ambos agentes. En este “juego”, los autores concluyen que la comunicación directa tendrá un rol más importante cuanto más alineados estén los intereses de los jugadores, y que en el caso que existan diferencias en los intereses de los participantes la decisión más racional es que no haya comunicación. Healy y Palepu (2012) consideran que la revelación de información de manera voluntaria por el emisor ayuda a mitigar la distribución de la asimetría de información entre los agentes, tanto internos como externos. Es por ello que hoy en día tanto las autoridades gubernamentales como empresariales le dan mucha importancia a la divulgación de información.

Michael Woodford en su trabajo “Central Bank Communication and Policy Effectiveness” estudia cómo fue cambiando la comunicación de la FOMC (Federal Open Market Committee) y en consecuencia la efectividad de la política económica de la FED (Federal Reserve). La FOMC es la oficina de la FED que se encarga de supervisar las operaciones de mercado abierto en Estados Unidos y, principalmente, donde se decide la política monetaria de ese país. Woodford señala que con la llegada de Greenspan a la Reserva Federal fue la “voluntad de hablar públicamente sobre las decisiones de política monetaria que se tomaban y también de aquellas que eran probables que se tomaran en un futuro”. Antes de 1994, la FOMC no hacía ningún anuncio público sobre las decisiones que se tomaban en las reuniones para definir la política monetaria (por ejemplo movimientos en la tasa de interés), sino que los mercados debían inferir estas decisiones. Según William Poole, ex Presidente de la reserva federal del estado de St Louis, “muchos dentro de la Fed, antes de Greenspan,

consideraban que la efectividad de la política monetaria dependía de tomar por sorpresa a los mercados”. Sin embargo, luego de la apertura comunicacional de la FOMC, para Poole la mejora de la efectividad de la política monetaria tiene mucho que ver con su comunicación. “La mayor disposición de la FOMC bajo la administración de Greenspan a comunicar abiertamente las decisiones de política económica del presente y la visión del Comité sobre la política económica del futuro han incrementado la habilidad del mercado para anticiparse a las decisiones de la FED. Existen todas las razones para creer que esto ha sido beneficioso, no solamente desde el punto de vista de reducir la incertidumbre con la que deben lidiar los agentes del mercado, sino que también desde el punto en que de esta manera la FOMC logra los objetivos que se había propuesto con su decisión de política económica, al mantener sincronizadas las expectativas del mercado con las suyas” concluye Woodford en su trabajo.

Vayid (2013) también le da mucha importancia a la comunicación de los bancos centrales en la actualidad. Coincide con Woodford en la apertura que han tenido a la hora de comunicar en los últimos años. “Las comunicaciones sobre estabilidad financiera, que antes se centraban en mejorar la conciencia pública sobre la evolución y los problemas del sistema financiero, desde la crisis (2008) han pasado a identificar, evaluar y comunicar los riesgos y vulnerabilidades clave, con miras a limitar la inestabilidad financiera y económica”. Y además agrega: “Sin duda, el Banco Central evolucionará aún más en el futuro, al igual que las demandas de transparencia y rendición de cuentas. La política seguirá impulsando las comunicaciones, pero se puede contar con comunicaciones hábiles, consistentes y juiciosas para mejorar la eficacia de la política, cumplir con los requisitos de diligencia debida y ayudar a desviar las amenazas potenciales a la credibilidad del banco central.

Liaquat Ahamed es el autor del libro “Lords of Finance: The Bankers who broke the world”. En su obra, Ahamed relata eventos que sucedieron durante la crisis económica de principios de la década del 30, también conocida como la “Gran Depresión”. En un fragmento del libro, se hace referencia a los pronósticos que hacía Herbert Hoover, el por entonces Presidente de Estados Unidos. “El 14 de diciembre de 1929, apenas 6 semanas después del *crash*, Hoover declaró que el volumen de compras indicaba que el país había vuelto a la normalidad. El 7 de marzo de 1930, predijo que los peores efectos de la crisis habrían terminado durante los próximos 60 días. Sesenta días después anuncio que lo peor ya había pasado”. Según Ahamed, Hoover se vio en el mismo dilema en el que se encuentran todos los Presidentes cuando tienen que pronunciarse sobre la situación económica. “Aquello que digan sobre la economía afecta su resultado – como una analogía del principio de Heisenberg. Como consecuencia, no tienen más opción que limitarse a si mismos en hacer declaraciones positivas y fastuosas que jamás serán tenidas en cuenta seriamente como pronósticos.

Universidad de
San Andrés

¿Qué pasó con la economía del país durante 2018 y 2019?

Mauricio Macri asumió la presidencia de Argentina el 10 de diciembre del 2015. Con su llegada, se terminaban 12 años de gobiernos kirchneristas (4 años de Néstor Kirchner y 8 de su esposa Cristina Fernández de Kirchner). Llegó a la Casa Rosada de la mano de una alianza de su partido con la UCR (Unión Cívica Radical) y la Coalición Cívica. Durante la campaña, Macri había hecho varias promesas con respecto a la economía si era electo presidente: eliminar la inflación y el impuesto a las ganancias, crecimiento sustentable y pobreza cero. De esta manera, existía una gran expectativa en cuanto a su gestión económica.

El estado de la economía al 10 de diciembre del 2015 arrastraba serios desequilibrios. Argentina venía de 4 años de estancamiento económico, con un PBI per cápita que había bajado en comparación al 2011, año en el que se alcanzó el mayor PBI de los 12 años de la gestión kirchnerista. Según el informe “Dos años y medio de Gestión de Cambiemos... Una mirada” escrito por Marina Dal Poggetto, directora de la consultora Ecogo, la economía argentina enfrentaba los siguientes problemas: “fortísima distorsión de precios relativos (atraso cambiario manejado con cepo y una enorme cantidad de contratos de futuros de la gestión anterior, y un atraso tarifario equivalente a un 20% de la capacidad de compra de los salarios) en conjunto con déficit gemelos (cuenta corriente en torno a 2,4% del PIB “administrada” con cepo, y déficit fiscal de la Nación en torno a 4,4% del PIB, 5,4% contando intereses de mercado y 7% si a ese déficit le sumamos a las provincias)”. A estas características se suman que el país estaba en “default técnico” y el BCRA (Banco Central) no tenía reservas líquidas (las reservas líquidas o netas son aquellas resultantes cuando a las reservas brutas se le extraen los encajes, oro, Swaps, préstamos con organismos

internacionales, entre otros). Esto tenía como principal consecuencia una brecha cambiaria del 50%.

Según el informe de Ecogo, sumado a esto, el empleo público se había duplicado durante las gestiones de Néstor y Cristina Kirchner, pasando de 1,5 millones de empleados públicos a finales de la década del 90 a 3 millones hacia el final del 2015. Como consecuencia, el gasto público medido como porcentaje del PBI paso de representar un 26% al 40%. Para poder costear esta expansión del gato público la presión impositiva alcanzó un 34% del PBI, aunque si se la corrigiera por el alto nivel de informalidad existente en Argentina hubiera sido mucho más alta. Según Dal Poggetto, esta presión era similar a la de los países miembros de la OCDE, aunque “con una estructura mucho más regresiva montada sobre impuestos distorsivos y una calidad de las prestaciones públicas mucho peores”. Como contrapartida de estos datos negativos, el informe plantea que el bajo stock de deuda en el mercado como % del PBI era una ventaja para el gobierno. “La principal ventaja que tenía el Gobierno al asumir era el bajo nivel de leverage (crédito) de la economía (deuda pública de la nación, provincias y empresas) en un mundo donde las tasas de interés todavía eran bajas. La deuda en el mercado después de la cancelación del Boden 15 días antes del cambio de Gobierno alcanzaba a 10,5% del PIB” plantea la economista.

El 2016 fue el primer año de gestión de Cambiemos. Como primeros objetivos se destacaron: reducir la inflación, salir del cepo, aumentar tarifas y reducir el déficit fiscal. Los déficits fiscales objetivo eran 4,8%, 3,3%, 1,8% y 0,3% para 2016, 2017, 2018 y 2019 respectivamente. Por su parte, las metas de inflación para esos años eran de 20-25%, 12%-17%, 8%-10% y 5%. Para Dal Poggetto, esto era “inconsistente desde el vamos”. “Bajar el déficit fiscal con más de la mitad del gasto de la Nación indexado al pasado no era consistente

con la meta de inflación anunciada, mientras en simultáneo se bajaban las retenciones a las exportaciones y se subían tarifas para bajar subsidios, con un BCRA que buscaba la flotación del dólar como objetivo y argumentaba que sólo con tasa de interés controlaba la inflación (llegó a sostener que el aumento en las tarifas y el dólar tenían efectos nulos en la inflación) cuando además había una enorme cantidad de contratos de futuros abiertos del dólar “regalados” por la gestión anterior a menos de \$10” dice el informe.

Uno de los hitos del 2016 fue la resolución del conflicto con los hold out, también conocidos como “fondos buitres”. Eso le permitió al país salir del default técnico en el que se encontraba y poder financiarse en los mercados exteriores a una tasa de interés más baja. También, durante este año se realizó el Blanqueo (que fue el más grande de la historia del país) y la “Reparación histórica”. Según la directora de Ecogo, la Reparación histórica fue uno de los mayores errores de la gestión económica, ya que “negociar un flujo a cambio de un stock es poco prudente.

Finalmente, el 2016 culminó con una caída de 1,8% del PBI y la inflación fue más del 40%. Gracias a la fuerte entrada de dólares para aprovechar las altas tasas de intereses que rendían las Lebacs, el tipo de cambio subió la mitad que la inflación, pasando de \$13,06 a \$15,92.

El 2017 era un año electoral, y el gobierno necesitaba que la economía repuntara. Con este objetivo, se utilizó el tipo de cambio para controlar la inflación, que bajo a niveles del 25%, y se expandió el crédito, sobre todo los créditos hipotecarios UVA. Este atraso cambiario, generó un boom de consumo y viajes al exterior, aunque tuvo como principal consecuencia un desajuste en el sector externo de la economía. El déficit externo paso de ser 2,8% del PBI a ser 4,8% del PBI. Esta política económica le permitió al gobierno hacer crecer la economía

(lo hacía al 4% en octubre 2017), y como consecuencia también imponerse en las elecciones parlamentarias de ese año. El 2017 terminó con una inflación del 25% y un crecimiento del 2,8%. Sin embargo, este desequilibrio externo sería una de las principales causas de la crisis que sucedería al año siguiente.

Tras resultar victorioso en las elecciones de medio término del 2017, se creía que en el 2018 se rompería la “maldición de los años pares”¹. El informe *BBVA Research Situación Argentina* marcaba en enero de un crecimiento para el año 2018 del 3,3%, una inflación del 18,5% anual, una tasa de interés de alrededor del 20% y el dólar cotizando a \$20,10 en diciembre. Según el REM (Reporte de expectativas del Mercado emitido por el BCRA) de enero del 2018, las consultoras esperaban una inflación del 19,4%, un crecimiento del 3%, una tasa de interés del 21% y el tipo de cambio en \$21,9 por dólar. Está claro que estas proyecciones estuvieron muy lejos de lo que finalmente pasó. Entonces, ¿Qué sucedió para que todo esto no se cumpla?

Argentina sufrió lo que en economía se conoce como crisis cambiaria. Este tipo de crisis son situaciones en las cuales un gran número de instituciones y personas desean desprenderse de alguna divisa, debido a que dudan de la capacidad del Banco Central para mantener su valor. El economista argentino Guillermo Calvo, profesor en la Universidad de Columbia, definió a la crisis argentina comenzada en 2018 como un *sudden stop*. Este tipo de crisis se dan cuando, de manera repentina, se corta el ingreso de flujos del extranjero. Esto sucedió en el año 2018, cuando aquellos fondos que habían ingresado a Argentina para apostar a las altas tasas de interés se fueron en gran magnitud del país. Esto hizo que se debilitaran las reservas

¹ Este concepto hace alusión a la caída del PBI que sufre la economía argentina en los años pares desde el 2010, ya que son años sin elecciones y los gobiernos deciden hacer ajustes.

del Banco Central y por ende que se devaluara el peso argentino, incrementando la inflación y bajando el salario real de los argentinos.

Más allá de que los pronósticos económicos fueran optimistas para Argentina en 2018, lo cierto es que existían aun grandes desequilibrios que debían corregirse, y teniendo en cuenta que en el 2019 el por entonces Presidente iría por su reelección, este era el año para hacerlas.

Podría decirse que el año comenzó unos días antes, el 28 de diciembre del 2017, cuando en una “polémica” conferencia de prensa en la que participaron el presidente del BCRA, el ministro de Economía, el ministro de Finanzas y el Jefe de Gabinete, se modificaba la meta de inflación del 2018, aumentándola 5 puntos porcentuales desde el 10% al 15%. A estos desequilibrios internos, se le sumaron un conjunto de situaciones externas que complicaron los planes del gobierno: la tasa de interés internacional subió, el dólar se apreció y el precio del petróleo subió. Además, la sequía redujo en un 40% la cosecha de soja y un 15% la de maíz, y entro en vigencia el impuesto a la renta financiera.

Durante los meses de enero y febrero se produjo la primera devaluación de la moneda argentina, ya que comenzó el año con un valor de \$18,55 por dólar y el 28 de febrero la divisa estadounidense había alcanzado los \$20,11. Esto representa una depreciación del 8% en dos meses, mientras que la devaluación a lo largo de todo el 2017 había sido del 18%. Los problemas más serios comenzaron en el mes de mayo, cuando la depreciación se aceleró considerablemente. El dólar abrió el mes en \$20,96 y lo cerró en \$24,95, un 19% más alto que a comienzos del mismo. Durante el mes de abril, en particular el 24 de abril, el BCRA intervino fuerte en el mercado para frenar la corrida. Ese día vendió USD 1.400 millones para defender el tipo de cambio. Dal Poggetto lo considera un error, ya que ese día todas las

monedas del mundo se estaban devaluando. En mayo, la corrida continuó y el BCRA decidió elevar la tasa de interés 13 puntos hasta el 40% para tratar de contener la devaluación. Junio no fue la excepción, ya que acumuló un aumento del dólar del 15,6%, culminando el mes en \$28,86. De esta manera, durante los primeros 5 meses del año, el peso argentino se había devaluado un 35%. Pero lo peor estaba reservado para los meses de agosto y septiembre, en los cuales el dólar pegó un salto impensado. El 30 de agosto, la moneda de Estados Unidos cerró a \$39, un 24% más alto que la jornada anterior y un 44% más caro que al principio del mes. Luego de rozar los \$41 a fines de septiembre, el gobierno –mediante varios anuncios en el medio- logró estabilizar momentáneamente la moneda.

Para tratar de frenar la crisis, y debido al fuerte encarecimiento del crédito externo causado por la suba de la tasa de interés², el gobierno decidió acudir al FMI (Fondo Monetario Internacional). El 8 de mayo el presidente de la Nación Mauricio Macri anunció el comienzo de las negociaciones para financiarse a través del Organismo Internacional. "Durante los dos primeros años hemos contado con un contexto mundial muy favorable, pero eso hoy está cambiando. Las condiciones mundiales están cada día más complejas y por varios factores: está subiendo las tasas de interés y el petróleo, se han devaluado las monedas de los países emergentes. Todas variables que nosotros no manejamos" fueron las principales justificaciones del Presidente para defender esta decisión.

Sin embargo, pese a que en junio el FMI anunció el acuerdo con la Argentina, los problemas continuaron y obligaron al país a renegociar los términos del mismo. Es por ello que en septiembre comenzaron nuevamente las negociaciones y se logró ampliar la cantidad de

² Precio que se paga cuando una persona física, jurídica o país toma deuda. Se calcula generalmente en base al capital que se presta.

dinero a prestar, que originalmente era de 50 mil millones de dólares a 57.500 millones y se adelantaron la fechas de desembolso para brindarle garantías a los tenedores de bonos argentinos³ y a los mercados internacionales. A mediados de octubre se anunció el nuevo acuerdo. Sin embargo, el 2018 terminó con una caída de 2,5% del PBI, una inflación del 48% y una devaluación acumulada del peso del 50%.

El 2019 tenía la particularidad de ser un año electoral, en el cual el Presidente intentaría obtener la reelección frente a una coalición conformada por la gran mayoría de los sectores del peronismo. Sumada a la volatilidad y fragilidad propia de la economía argentina, el contexto electoral le agregó mucha incertidumbre a la economía, sobre todo teniendo en cuenta que los proyectos que se presentaban a las elecciones (Juntos por el Cambio y el Frente de Todos) eran considerados antagonicos. El mes de enero fue un mes tranquilo en materia de tipo de cambio, con el dólar cerrando a \$37,93, 90 centavos menos que el precio al que había comenzado el año. Viendo esto, el Banco Central decidió comenzar a bajar la tasa de interés con mayor velocidad, reduciéndola en 5,5 puntos durante enero y otros 10 puntos durante los primeros 20 días de febrero. Esto le metió presión al dólar que subió 2 pesos y cerró el mes \$1 más caro. Sin embargo, durante marzo y abril las turbulencias cambiarias continuaron y el dólar llegó a \$44 para fines del cuarto mes del año acumulando una devaluación del 11%. Para frenar la devaluación, el BCRA elevó la tasa de interés de referencia al 70%. De esta forma, el dólar se estabilizó en torno a los \$45 a la espera de las PASO de agosto. Para este momento, se habían logrado 2 meses de “paz cambiaria”, la actividad económica comenzaba a repuntar y la inflación a bajar.

³ Se consideran tendedores de bonos aquellos que poseen derechos a cobrar capitales e intereses por parte del país. En su gran mayoría, son extranjeros, ya que la mayor parte de la deuda está nominada en dólares.

Sin lugar a duda el resultado de las PASO fue sumamente sorpresivo. Las encuestas pronosticaban una victoria de la fórmula Fernández-Fernández por entre 3 y 5 puntos, pero el domingo 11 de agosto el Frente de Todos triunfó por 15 puntos, logrando un 48% de los votos contra un 33% de Juntos por el Cambio. Si este resultado se replicaba en las elecciones generales de octubre, el peronismo vencería en primera vuelta y retornaría a la Casa Rosada después de 4 años. El lunes siguiente a la elección todas las variables financieras se destruyeron. El dólar subió 10 pesos, llegando a un tipo de cambio de \$56, para luego acomodarse alrededor de los \$60, el riesgo país trepó hasta los 3000 puntos, las acciones y bonos argentinas se desplomaron en Argentina y Estados Unidos. Faltando dos meses para las elecciones generales, las chances del presidente Macri de lograr la reelección eran prácticamente nulas. A fin de agosto, y tras una fuerte caída de las reservas por el pánico que generaba la vuelta del kirchnerismo en algunas personas, el gobierno se vio obligado a instalar nuevamente un cepo cambiario, esta vez con un límite de compra para atesoramiento de USD 10.000 por mes. También se realizó lo que se conoció como “reperfilamiento” de la deuda pública. El “reperfilamiento” consistió en un cambio en el calendario de pagos de los intereses. No hubo una quita ni reestructuración, sino un diferimiento en los pagos que tenía que realizar el país a sus acreedores, tanto en pesos como en dólares. Tras la devaluación, la inflación que estaba bajando volvió a dispararse y la actividad económica, que se estaba recuperando, volvió a territorio negativo.

Finalmente, en las elecciones de octubre el Frente de Todos logró triunfar en primera vuelta, pero con una diferencia más exigua a la de las PASO. Juntos por el Cambio logró el 40,3% de los votos, logrando un crecimiento de 7 puntos en comparación a las primarias. Luego del resultado, la misma noche del domingo el Banco Central anunció un cepo mucho más duro,

con un cupo de solamente USD 200 de compra para atesoramiento. Los meses de transición hasta el 10 de diciembre, fecha en la que asumiría el nuevo presidente electo Alberto Fernández, fueron relativamente tranquilos en materia financiera, con el mercado prestando mucha más atención a las declaraciones de Fernández sobre la gestión económica que iba a llevar adelante durante su gobierno. El 2019 terminó con una caída del PBI del 2,2%, una inflación del 54% y una devaluación del dólar oficial del 36%.



¿Qué dijo el gobierno antes y durante la crisis?

Muchos ex funcionarios de la gestión macrista, e incluso el mismo ex Presidente en entrevistas durante el 2020, hicieron referencia a que una de los problemas de la estrategia de comunicación del gobierno de Cambiemos fue no explicar la herencia recibida con mayor claridad. Esta teoría contrasta con las opiniones de otros funcionarios y expertos de la comunicación.

Mauricio Macri asumió la presidencia el 10 de diciembre de 2015. Ese día brindó un escueto discurso de 25 minutos que contrastó fuertemente con los largos discursos que hacia su antecesora Cristina Fernández de Kirchner. El periodo de transición había sido muy traumático. De hecho, Fernández de Kirchner no hizo el traspaso de mando a Macri. Por esto, y también por el estado en el que se encontraba la economía argentina, el discurso del por entonces nuevo Presidente se esperaba con ansias. Sin embargo, fue muy diferente al que todos se imaginaban. En ese discurso Macri hizo mucha mas referencia al futuro que al pasado. Frases como “Hoy más que nunca tenemos que ser optimistas respecto a nuestra esperanza y nuestro futuro” y “Se viene un tiempo nuevo” abundaron en el discurso. Luego también marco los objetivos de su gestión relacionados a la economía, las relaciones internacionales, la justicia y la seguridad entre otros temas. En muy pocos momentos se diferenció o hizo referencia a la gestión kirchnerista.

El 1 de marzo del 2016 Macri inauguró por primera vez el periodo de sesiones ordinarias del Congreso de la Nación. El discurso completo fue de una hora, de la cual le dedicó 25 minutos a la herencia recibida. Aquí si fue muy concreto. “Quiero se claro del punto de partida. Ya que venimos de años en los que el Estado ha mentido sistemáticamente confundiendo a todos y borrando la línea entre la realidad y la fantasía”, “cuesta encontrar un papel”, “encontramos

un Estado desordenado y mal gestionado” y “nos encontramos un Estado con poca o nula capacidad para atender sus obligaciones” son algunas de las frases que uso el ex Presidente para explicar el estado general del Estado argentino al 10 de diciembre del 2015. También hizo referencia a temas más específicos, como la herencia en materia económica, seguridad, salud, educación, energía e infraestructura. Algunas frases relacionadas a estos temas fueron: “El modelo de crecimiento del que tanto hablo el gobierno anterior nos llevó a la pobreza y a la exclusión”, “A pesar del crecimiento de ingresos, encontramos al Estado con uno de los mayores déficits fiscales de la historia de nuestro país”, “Nos encontramos con un país lleno de deudas”, “Nos encontramos un Estado débil, con fuerzas de seguridad mal equipadas, remuneradas y tratadas” y “Hoy la Argentina es un país propio para los narcotraficantes”.

En el año 2017 Cambiemos triunfó en las elecciones parlamentarias de ese año, superando el 40% de los votos en todo el país. De esa manera sumaba diputados y senadores que le permitirían tener menos dificultades para aprobar leyes en el Congreso. Para ese entonces la economía estaba creciendo con buenos números y todo hacia prever que el 2018 sería un buen año en términos económicos. Sin embargo, más allá del crecimiento, todavía existían varios problemas en la economía argentina que debían resolverse: inflación, déficit fiscal, déficit de cuenta corriente, endeudamiento y pobreza entre otros. La meta de inflación del 2017 había sido el rango 12%-17%, un objetivo que estuvo lejos de lograrse ya que el IPC para ese año indico una suba generalizada de los precios en torno al 25%. En ese contexto, existían ciertas tensiones entre la Jefatura de Gabinete y el BCRA por el tema de las metas y la lucha contra la inflación. Desde el “ala política” del gobierno pedían relajar la meta de inflación para el 2018 para así poder reducir la tasa de interés para acelerar el crecimiento económico, pero las autoridades del Banco Central se negaban ya que eso podría provocar

mayores problemas. De hecho, en mayo del 2017, Federico Sturzenegger había declarado “las metas que se cambian no son metas”.

El 28 de diciembre de 2017 es la fecha indicada por varios como el comienzo de la crisis económica argentina. Ese día, en conferencia de prensa, el Presidente del BCRA, el Jefe de Gabinete, el Ministro de Hacienda y el Ministro de Finanzas, anunciaron el relajamiento de la meta de inflación del 2018, incrementándola a un 15%. “El principal anuncio es que decidimos recalibrar nuestras metas de inflación vigentes para los años subsiguientes. Lo que hemos hecho es demorar un año la llegada a nuestra inflación objetivo que es del 5%” decía el Ministro de Hacienda Nicolas Dujovne, siendo el Poder Ejecutivo el encargado de comunicar el cambio en la meta. Durante el resto de la conferencia se habló también sobre los resultados económicos del 2017 y los objetivos para los siguientes años. Después de esta conferencia, muchos analistas concluyeron que el Banco Central había sido “intervenido” y que las expectativas inflacionarias subirían. El propio Sturzenegger, reconoció un año y medio después que el no estuvo de acuerdo con esa medida. “El cambio de las metas fue anunciado el 28 de diciembre de 2017 en un giro relativamente bizarro porque en esa fecha se celebra el día de los inocentes. Para comunicar el cambio el gobierno montó una conferencia de prensa en la que anunció que quería más inflación. El presidente e había decidido que echaría al gobernador (del BCRA) si era necesario para seguir adelante" dijo el ex presidente del BCRA.

El presidente Macri hizo su tercera inauguración de las sesiones ordinarias del Congreso el 1 de marzo del 2018. En este discurso el expresidente agradeció a los argentinos por el apoyo que le dieron en las elecciones parlamentarias del año anterior y mostró un fuerte optimismo para con el 2018, haciendo hincapié en la economía: “La inflación está bajando. La inflación

del 18 será menor a la del 17, y la del 19 menor a la del 18”, “Tenemos metas para bajar la inflación, para reducir el déficit fiscal y como las vamos a cumplir vamos a dejar de endeudarnos y se van a multiplicar las inversiones en un país confiable” y “lo peor ya paso y ahora vienen los años que vamos a crecer” fueron algunas de las frases más destacadas en materia económica.

Sin embargo, el 2018 fue muy diferente a lo que previeron desde el gobierno y las consultoras económicas. A partir de los primeros días de mayo comenzó una corrida cambiaria que llevaría el dólar desde los \$20 hasta los \$40 en un lapso de 4 meses. Esta devaluación del 50% tuvo como conclusión una suba muy importante de la inflación y caída del PBI. Hacia mediados de abril, el Jefe de Gabinete había declarado que “lo más complejo de la inflación está terminando ahora”. En mayo de ese año, el dólar subió \$5, el equivalente a una suba del 25%. En una conferencia en el BCRA, Federico Sturzenegger declaró que en su opinión “corrida no hubo. Si turbulencia, volatilidad” y que el dólar a \$25 en ese momento según sus cálculos estaba “fuera de escala”. También asumió una posible subestimación a la salida de capitales que ocurrió durante esos días: “Pensamos en principio que era un cambio de carteras relacionado con la puesta en vigor del impuesto a la renta financiera a extranjeros” dijo. También en mayo de ese mes, los ministros de Hacienda y Finanzas coincidieron al declarar que para ellos no era una crisis, sino una “turbulencia”. Además, Luis Caputo se animó a predecir que el tipo de cambio ya estaba en un nivel razonable y que “deberíamos comenzar a ver el *reversal* de esto”.

También en el mes de mayo del 2018 el ex presidente Mauricio Macri anunciaba el comienzo de las negociaciones con el FMI (Fondo Monetario Internacional). Para justificar la decisión de acudir a un préstamo del organismo internacional, Macri dijo: “Durante los dos primeros

años hemos contado con un contexto internacional muy favorable, pero eso hoy está cambiando. Las condiciones mundiales están cada día más complejas. Están subiendo las tasas, está subiendo el petróleo, se han devaluado las monedas de países emergentes, entre otras variables que nosotros no manejamos”. Además, también hizo referencia a la herencia recibida, evitando hablar de falencias en su administración. “Somos uno de los países del mundo que más dependen del financiamiento externo por el enorme gasto público que heredamos y que estamos ordenando” dijo. Finalmente, explicó que la idea de ir al FMI fue para evitar una crisis económica “como hemos tenido a lo largo de la historia”.

Junio tampoco fue un mes estable para el peso argentino. El dólar abrió el mes en \$25,57 y lo cerró en \$29,57, lo que se traduce en una devaluación del 13% en un mes. A principio de mes, Nicolas Dujovne y Federico Sturzenegger fueron los encargados en anunciar y explicar el acuerdo logrado con el FMI. En esta conferencia de prensa, ambos funcionarios hicieron hincapié en tratar el acuerdo con el FMI como algo “preventivo” para “evitar una crisis”. También volvieron a hablar de “turbulencia” financiera. Similar a lo que había explicado el Presidente semanas antes, los economistas dijeron: “Los motivos por los cuales decidimos pedirle apoyo al FMI tiene que ver con algunos sucesos externos y otros internos. Suba de las tasas, apreciación del dólar, depreciación de monedas emergentes (entre ellas el peso). A esto se ha sumado el impacto de la sequía (caída de 8 mil millones de dólares y 1% de crecimiento)” haciendo clara referencia a la mayor importancia de sucesos externos por sobre los internos. Finalmente, reforzaron la idea de continuar con el mismo plan económico: “Estamos convencidos que vamos por el camino correcto. Logramos evitar una crisis. Tenemos un plan muy consistente” dijeron. Sin embargo, Federico Sturzenegger presentó su renuncia a la presidencia del Banco Central una semana después, luego de que el dólar saltará

otro 6,5% en solo un día. En su lugar asumió en la entidad monetaria Luis Caputo, quien hasta ese día se desempeñaba como Ministro de Finanzas.

Hacia fines de agosto llegó la segunda etapa de la corrida del 2018. El tipo de cambio comenzó el mes en \$28,23 y terminó a \$38 el último día hábil del mismo. Durante el mes de julio y los primeros días de agosto desde el gobierno se sentían optimistas sobre el futuro. El ex presidente afirmó en un acto que “la inflación bajara más de 10 puntos el año que viene”. Sin embargo, hacia los últimos días de agosto el tipo de cambio comenzó a subir fuertemente de nuevo, realizando su mayor suba el 30 de agosto, cuando subió desde \$34,40 hasta \$39,78. Durante ese día, el Jefe de Gabinete Marcos Peña declaró que “no estamos ante un fracaso económico” y que “Argentina saldrá fortalecida de este proceso”. Además siguió haciendo referencia que “los problemas” (continuo evitando usar la palabra crisis) que sufría la economía argentina estaban relacionados mayormente a factores externos como la tasa de interés internacional, el precio del petróleo, la sequía e internos como la causa de corrupción de los “cuadernos” y la sequía. El ministro Dujovne fue en la misma línea que Peña, haciendo alusión a que las causas de la crisis eran externas. También durante agosto fue que el Presidente anunció un adelanto de los fondos del FMI para así cerrar el programa financiero del 2019. En un mensaje grabado Macri dijo que habían acordado con el Fondo el adelantamiento de todos los fondos necesarios para cubrir el financiamiento del 2019. Lo curioso, es que luego trascendió que todavía no existía dicho acuerdo. De hecho Dujovne admitió esto diciendo que más allá que de que aún no había un acuerdo detallado, si existía “un acuerdo político” y que Macri se había visto obligado a anunciarlo para “evitar filtraciones y mayor volatilidad”. En ese anuncio, Macri siguió con la misma línea de evitar usar la palabra crisis. “Se que estas situaciones tormentosas generan angustia y preocupación

en mucho de ustedes. Lo se y lo entiendo. Pero sepan que estoy tomando todas las decisiones necesarias para cuidarlos” y “Esta decisión apunta a eliminar cualquier incertidumbre que se hubiera generado ante el empeoramiento del contexto internacional” fueron algunas de las declaraciones del Presidente.

El lunes 3 de septiembre, el primer día hábil luego de un fin de semana plagado de rumores sobre desplazamiento de funcionarios y cambios en la estructura del Estado, el gobierno emitió un mensaje grabado del Presidente en la Casa Rosada. En esta exposición, existieron algunas diferencias con los mensajes anteriores, aunque la estrategia en general no cambio mucho. Macri comenzó diciendo: “Se perfectamente todas las cosas que deben estar pensando y sintiendo, y las se porque yo también lo siento”, de alguna manera queriéndose colocar en el lugar de los argentinos. Luego continuó hablando de “tormentas”, evitando usar la palabra crisis, aunque más adelante la utilizará por primera vez para referirse a la situación que vivía el país. “Voy a explicarles por qué está pasando lo que está pasando” dijo luego Macri, aunque las explicaciones que dio poco difieren de lo que venía comunicando con anterioridad: “Después de dos años y unos meses la situación cambio y en buena parte por cuestiones que están fuera de nuestro control: la sequía, suba del precio del petróleo, suba de las tasas de interés en Estados Unidos, la guerra comercial”, “Cuando pensamos que se habían despejado todas las dudas, pasaron cosas que volvieron a sembrar dudas: los problemas de Turquía, Brasil y el escándalo de los cuadernos”, “Esto que nos está pasando pudo haber pasado en enero 2016 porque recibimos un Estado que gastaba mucho más de lo que recaudaba, no había reservas en el BCRA, había un montón de cepos que distorsionaban la economía” y “El golpe que recibimos estos 5 meses es duro. Creímos con excesivo optimismo que era posible ordenar las cosas de a poco, pero la realidad nos demostró que

tenemos que ir más rápido” son algunas de las frases con las que explico el Presidente por que el país estaba viviendo “una tormenta”. Como se ve, se siguió apelando que, en su mayor parte, las causas de la crisis eran completamente ajenas al gobierno: problemas internacionales, la herencia recibida y la corrupción del gobierno anterior. Sin embargo, cerca de finalizar el discurso Macri utilizó por primera vez la palabra “crisis”: “Con estas medidas comenzamos a superar la crisis cuidando más a los que más necesitan”. También, pidió que los argentinos “miren la película y no la foto”, que enfrenten a los “predicadores del miedo” y reiteró, en varias ocasiones, que los ciudadanos tienen que entender que “no se puede vivir gastando mas de lo que ingresa”, haciendo clara referencia a los problemas fiscales que tenía el país. En cuanto anuncios, Macri dijo que luego el ministro Dujovne daría mas detalles, pero se había decidido aplicar nuevamente retenciones a algunas exportaciones y achicar el numero de ministerios, convirtiendo a algunos de ellos en secretarias.

Septiembre fue un mes relativamente estable para el dólar, sobre todo si se lo compara con octubre. Sin embargo, ocurrieron sucesos importantes: el nuevo acuerdo con el FMI y un nuevo cambio en el gobierno. Luis Caputo renunció a la presidencia del Banco Central e ingresó en su lugar Guido Sandleris, quien hasta ese momento se desempeñaba como Secretaria de Hacienda en el ministerio de Economía. En su discurso de asunción, Sandleris dio detalles del nuevo programa acordado con el FMI, haciendo hincapié en el nuevo régimen monetario y cambiario. Este nuevo programa traía como novedad el fin de las metas de inflación, y la incorporación de un régimen de control de agregados monetarios: “El régimen de metas de inflación de estos años no dio los resultados esperados. No estaban dadas las condiciones para su éxito. Lo dejaremos de lado”, a lo que agrego “En el corto plazo aplicaremos un ancla nominal. Los instrumentos de política monetaria deben adaptarse a las

circunstancias. Argentina necesita de un ancla simple y contundente. Será un muy estricto control sobre la cantidad de dinero en la economía. Existe amplia evidencia de una relación entre dinero y precios. Tomaremos las medidas necesarias para que la base monetaria crezca 0% en términos nominales de acá a julio del año que viene". También, en entrevistas luego de asumir, el ex Presidente de la entidad monetaria declaró: "Ni loco compro dólares".

También fueron tranquilos en materia cambiaria los meses de octubre, noviembre y diciembre. Sin embargo, durante esos meses se conocieron los índices de inflación de septiembre y octubre, los cuales habían sido muy altos: 6,6% y 5,1% respectivamente. En relación con este tema, el Ministro Dujovne en una entrevista explicó que la inflación de septiembre y octubre eran "fenómenos transitorios" y que luego bajarían. "La inflación ya está bajando en términos mensuales. No se va a ver en octubre, pero de ahí en adelante si" pronostico Dujovne. El tiempo le dio la razón, ya que las inflaciones mensuales de noviembre, diciembre y enero fueron de menos del 3%, aunque esto seguía siendo un valor muy alto para un índice mensual (la gran mayoría de los países del mundo no superan el 3% de inflación anual).

El 2019 tenía la característica de ser un año electoral. Macri tenía la oportunidad de intentar ir por la reelección en las elecciones presidenciales de octubre. El contexto hacia principio de año no era el mejor, ya que la crisis económica y la volatilidad del dólar desgastaban la imagen e intención de voto del Presidente. Es por esto que la comunicación económica durante este año estuvo muy cruzada por la estrategia electoral.

La comunicación económica durante la primera parte del año tuvo algunos hechos llamativos. Por ejemplo, ya se comenzaba a vislumbrar la estrategia electoral de polarizar con el

kirchnerismo y la comparación permanente con Venezuela. En febrero del 2019, Dujovne declaró: “si Mauricio Macri no asumía y enfrentaba los problemas estructurales lo que le esperaba a la Argentina era Venezuela”, a lo que luego sumaba que “la Argentina estaba lista para crecer durante muchísimos años”. En ese mismo mes, Macri dijo que la inflación estaba bajando y la actividad económica se estaba recuperando. La inflación de enero (comunicada en febrero) fue del 2,8%, mientras que la de febrero y marzo fueron 3,8% y 4,8% respectivamente.

El primero de marzo Macri dio el último discurso ante el Congreso de su mandato. El Presidente volvió a hacer hincapié en las causas que según el habían llevado al país a la crisis económica, en que había que esperar para ver los frutos de las “transformaciones” y la polarización con el kirchnerismo. Algunas de sus frases fueron: “Los cambios profundos requieren paciencia”, “Las transformaciones profundas llevan tiempo”, “Hemos salido del pantano en el que estábamos”, “Si no hubiésemos tomado decisiones que tomamos, la economía hubiese colapsado”, “Cuando empezábamos a crecer tuvimos 3 shocks imprevistos: la salida de capitales de mercados emergentes, la sequía y la causa de los cuadernos”, “Este año esperamos una baja sustancial de la inflación que será un alivio para todos” y “Hay un gobierno que asume la inflación, la pobreza y la inseguridad”. Ese mismo mes, el ministro Dujovne en una misma entrevista dijo “que no haría un pronóstico de la inflación”, y luego dijo que “mayo o junio se verán tasas bastantes mas bajas”. Luego agrego: “Indudablemente la inflación del 2019 va a ser mas baja que la del 2018”.

A partir de mayo, hasta el mes de agosto, la situación cambiaria y la inflación fue sin dudas mejor. El dólar tuvo muy poca volatilidad y la inflación se fue reduciendo hasta el 2,1% del mes de julio. Sin embargo, el resultado de las PASO dio vuelta 180 grados esta situación, y

el 12 de agosto se desplomaron todas las variables financieras. Ese día Macri dio una conferencia de prensa junto a su candidato a vicepresidente Miguel Pichetto. En ella recalcó que los problemas económicos sufridos en esa jornada eran resultado de la alta probabilidad de que el kirchnerismo ganara las elecciones de octubre. “Hay un problema grave entre el kirchnerismo y el mundo. No les confían el mundo político y el mundo económico en lo que quieren hacer con la Argentina otra vez. Tienen que ellos que trabajar en demostrar que van a hacer algo distinto a lo que hicieron antes, porque por lo que hicieron antes pasa lo que pasó hoy, cuando debería ser apenas una noticia buena para algunos y mala para otros, pero una mala para todos los actores económicos” y “La de ayer fue una mala noticia para los mercados. Ahora nuestras políticas de continuidad están en duda. Por eso digo que el kirchnerismo tiene más responsabilidad que el domingo. La confianza cuesta mucho conseguirla y ellos la dilapidaron durante sus doce años” fueron algunas de las frases que esbozó Macri. También anunció que el equipo económico trabajaría en medidas y que esperaba dar vuelta la elección en octubre.

Unos días después de la PASO, Nicolas Dujovne dejó el cargo de Ministro de Economía. En su lugar asumió Hernán Lacunza, quien hasta ese momento se desempeñaba como ministro de Hacienda en la Provincia de Buenos Aires. La comunicación de Lacunza fue menos confrontativa que la de su antecesor, aunque también usaba metáforas para explicar la situación que se estaba viviendo. Estuvo a cargo de el “reperfilamiento” de la deuda que se dio hacia fines de agosto de 2019 y del retorno del cepo cambiario, con un tope de 10 mil dólares de compra para atesoramiento. “Es una medida incómoda para nosotros que ya tuvo la Argentina, no nos gusta, la consideramos transitoria dependiendo del resultado electoral. Pero es necesaria para evitar males mayores, como que se escape el dólar” y “No son medidas

típicas de un país normal, son medidas incómodas. Creemos que un país tiene que tener libertad para cambiar las zapatillas celestes por las verdes y comprar todo lo que quiera. Pero si no lo hacemos, y el tipo de cambio sube descontroladamente, las consecuencias van a ser peores ya que sube la inflación y la pobreza. Son medidas incómodas pero necesarias para evitar daños mayores” fueron algunas de sus frases.



¿Cómo comunico el gobierno para especialistas?

Mario Riorda es politólogo y se autodefine como “activista de la comunicación política”. Dentro de su extensa trayectoria profesional, Riorda preside la ALICE (Asociación Latinoamericana de Investigadores en Campañas Electorales), dirige la Maestría en Comunicación Política de la Universidad Austral, participó de más de 140 procesos electorales y asesoró a más de 80 gobiernos de todos los niveles en América Latina en cuestiones de estrategia y comunicación política. Es además autor y coautor de 17 libros, siendo su última publicación “Cualquiera tiene un plan hasta que te pegan en la cara. Aprender de las crisis”.

Riorda fue y es muy crítico de la estrategia de comunicación que eligió el gobierno de Cambiemos, sobre todo durante la crisis económica desatada a partir de 2018. Ya en una entrevista en el diario La Nación en el 2016 esbozaba algunas críticas a lo que era la comunicación del gobierno. Cuando se le pide una evaluación de la comunicación de la administración macrista, Riorda es contundente: “la comunicación del gobierno de Macri fue mala. No rescato nada”. El politólogo cree que existió mala praxis en términos comunicacionales y que las respuestas que se dieron a la crisis no solo no la contuvo, sino que la expandió exageradamente. “Una crisis comunicacional es un acelerador de cualquier crisis. Y eso fue Macri” sentencia.

Consultado por la comunicación de la herencia, Riorda no coincide con lo expuesto por algunos miembros del gobierno. “El *hashtag* “la herencia recibida” apareció en marzo del 2016 en las redes sociales. Fue la versión sintética del “Estado del Estado”. Yo no creo en absoluto que no hayan comunicado el pasado al principio”. A esto agrega que considera “una autojustificación tardía” el hecho de que no hayan comunicado el pasado. Relacionado a esto,

plantea que se exageró con el uso de esta estrategia por si sola, ya que solo se hablaba del pasado proyectando un futuro muy abstracto: “lo único concreto era el pasado con un presente muy crítico” dice. Sin embargo, el experto en comunicación cree que esta estrategia de hablar del pasado podría haber funcionado mucho mejor como complemento de un plan integral, no en soledad.

Riorda introduce un concepto muy interesante en la entrevista, que es el *cheap talk*. El *cheap talk* es algo muy utilizado en el mundo de las finanzas y la diplomacia. “Tengo la obligación de decir algo pero no alterar el estado de situación”. El politólogo relaciona este concepto con la comunicación del Banco Central durante la crisis. Este tipo de entidades tienen la necesidad de comunicar, pero tampoco pueden alterar lo que está sucediendo. Esto se da mucho en contextos donde la volatilidad es muy alta. Un claro ejemplo es la crisis económica argentina. Con respecto a la comunicación del BCRA, Riorda opina que muchas veces se le exigía demasiado en términos de certeza. “La certeza tiene que venir del lado de la política, no del banco” comenta.

El entrevistado encuentra muchas fallas en la comunicación del gobierno, pero una de las más importantes desde su punto de vista fue la “electoralización” de la comunicación de gobierno y sobre todo la de crisis. “No se hizo el traspaso de electoralidad a gubernamentalidad. Siempre se siguió con la estrategia electoral de amplificación de expectativas. Se mantuvo una inercia electoral”, a lo que agrega: “Vos puedes electoralizar la comunicación gubernamental, aunque sea dañino, pero no puedes electoralizar la comunicación de crisis porque es literalmente aberrante en términos profesionales”. Riorda es muy duro con los responsables de la comunicación del gobierno nacional entre el 2015 y 2019: “eran ajenos a la comunicación de gobierno y aún más a la de crisis”. Según la teoría,

la comunicación de crisis tiene como principal objetivo brindar certidumbre a un contexto donde no la hay, aunque es imposible de prever. Para él, durante el gobierno de Mauricio Macri lo único que se hacía eran comunicar promesas para salir de la crisis. Además, el asesor en comunicación explica de forma muy abreviada las diferencias entre la comunicación electoral y gubernamental: “La comunicación gubernamental es largo placista, la electoral es la más finita de todas, tiene un punto final. La comunicación electoral es show, es promesa, fuerte nivel de confrontación con el pasado. La comunicación gubernamental es la existencia de un mito de gobierno. El mito es el resultado del gobierno. El mito es el relato ampliado en valores mientras que la política pública le da vida a este relato”.

Cuando el gobierno de Mauricio Macri asumió en 2015 existía un déficit fiscal de alrededor de 7 puntos del PBI. Un déficit de este tamaño es insostenible a lo largo del tiempo, por lo que quien asumiera el poder debía hacer un ajuste. Un ajuste no es solamente bajar el gasto, también puede ser aumentar impuestos para equilibrar las cuentas. Tanto una baja del gasto como una suba de los impuestos repercute negativamente en la persona a la que lo afecta. El debate en aquel entonces era si este ajuste se hacía de forma gradual o con un shock. El gobierno de Macri al comienzo aplicó el gradualismo financiando el déficit con deuda externa, hasta que en 2018 debido a diversas circunstancias se cortó el ingreso de dólares y se debió acudir a hacer un ajuste en menor tiempo. Una política económica de este tipo no es algo que la sociedad festeje, por lo que la comunicación de esta medida es muy importante. “Un plan de ajuste se legitima de acuerdo a la gravedad. El ajuste es una respuesta de certidumbre en una crisis. Por lo tanto, lo principal es no mentir. Y esto incluye el no mentirse. Hay que reconocer el punto 0, el estado disruptivo del cual se actúa. Esto es reconocer que estabas en crisis” dice el politólogo. A lo que agrega que el error del gobierno

fue no asumir el estado crítico al principio y que muy tempranamente dio por resueltos algunos temas exagerando su capacidad de gestión metiendo por debajo de la alfombra gran parte de los problemas que empezaron a estallar de a poco. “El gobierno estuvo de negación en negación” esboza. También opina que las redes sociales tuvieron un rol importante en la crisis. Según el politólogo, las crisis económicas casi siempre tienen que ver con expectativas individuales que luego repercuten en el sistema económico general y las redes sociales son aceleradores de las crisis por lo que la percepción crítica se expande.

La crisis económica que comenzó en el 2018 tiene la característica que aún no concluyo. A diferencia de otras crisis que estallaron en una fecha y concluyeron, esta es una crisis que aun perdura. Riorda denomina a este tipo de crisis sombra larga. “Para este tipo de crisis Hay que esbozar horizontes probables, pero no salirse del corto plazo. La tentación es de fijar expectativas optimistas sobre fenómenos tan volátiles y variables. Hay que aportar certeza a corto plazo y un pensamiento a modo rector a largo plazo” aporta Riorda. En una situación de crisis, aparece la importancia de las instituciones. Aunque esta importancia es relativa (por ejemplo en Chile, un país con altos niveles de institucionalidad estalló una crisis social muy importante), son necesarias. Para Riorda estas “limitan, encausan y ordenan”.

Un dato interesante que el experto en comunicación aporta es una encuesta de Zubán Córdoba en la cual se consultaba con que política pública se asociaba al gobierno de Macri. Según este estudio el 70% de los encuestados no lo podían asociar con ninguna política en particular. “Este hecho demuestra la comunicación fue dispersa. No lograron identificar un eje de políticas públicas” comenta. “El proceso de segmentación electoral jugo en contra durante el gobierno. No instaló ningún relato, pero fue brutal lo que comunico en términos de segmentación especialmente en el mundo digital. Esto en parte loteo el relato en múltiples

relatos y no logro identidad general. Si logro una contra identidad: “yo no sé lo que soy, lo que si sé que soy es antik”. Además, Riorda, a diferencia de algunos miembros del equipo de comunicación del gobierno nacional, no encuentra diferencias entre comunicación y política: “La comunicación no es algo separado de la gestión. Es el modo en el que uno palpa el hecho político en sí. La comunicación y la política son lo mismo, no van asociadas”

Para concluir, el politólogo considera que la estrategia de comunicación del gobierno de Cambiemos siempre fue la misma: “Cambiaron las figuras retóricas, pero siempre fue una constante la negación, la hiperelectoralización de la comunicación, la apuesta siempre por el futuro, poco nivel de certidumbre presente, tercerización de su relato en el periodismo afín”.

Según el artículo *How Poor Communication Fed Argentine Peso's Collapse* en Bloomberg la comunicación del gobierno durante la crisis cambiaria, lejos de ayudar a mejorar la situación, la empeoró. “Aunque los problemas económicos de Argentina se han estado construyendo desde hace un tiempo, el reciente colapso fue desatado por una comunicación inconexa y vaga por parte de los líderes electos” aseveraron los autores del artículo. Además, agregan que uno de los peores errores comunicacionales del oficialismo fue informar que el FMI había aceptado adelantar los desembolsos del acuerdo, algo falso. De hecho, horas después del anuncio de Macri, el Fondo comunicó que considerarían el pedido de la Argentina, pero que aún no existía un acuerdo respecto a ello.

Para el diario Financial Times también hubo errores comunicacionales durante la crisis. En su artículo *“Argentina is stricken by a crisis of confidence”*, los autores John Paul Rathbone y Benedict Mander marcan los siguientes dos errores en materia de comunicación: la conferencia del presidente Macri aseverando que el FMI adelantaría los desembolsos cuando

todavía no tenía un acuerdo establecido y las declaraciones de Marcos Peña negando la existencia de un “fracaso económico”. En otro artículo del mismo diario, Bendeict Mander considera que el programa de reforma económica de Macri fracasó por “falta de trabajo en equipo y pobre comunicación”.

En una nota del diario El Cronista, titulada “La mala praxis comunicacional del gobierno de Macri: balance y horrores”, Bernardo Ballero realiza una dura crítica a la comunicación del gobierno de Cambiemos entre los años 2015 y 2019. Para el autor, el error inicial del equipo comunicacional de Macri fue creer que tras haber ganado las elecciones del 2015, en Argentina “existía un cambio cultural del cual no habría retroceso”. A esto se le suma la según Ballero la subestimación que se hizo al manejo de la agenda que tienen los medios tradicionales. “Su inconsistente esfuerzo por instalar una agenda a través de herramientas equivocadas se vio reforzado además por el sesgo de contexto: en una sociedad moderna y desarrollada priman los deseos y aspiraciones. En una casi medieval como la Argentina, son las cuestiones básicas las que movilizan a la población” dice Ballero. Además, el especialista en comunicación política hace referencia al gasto que existió por parte de la Jefatura de Gabinete en plataformas digitales y redes sociales. Para poder “imponer” su agenda a través de las redes sociales, el gobierno diseñó una estrategia de “contacto directo” según Ballero. “Bajo el supuesto de que los medios tradicionales no transmiten la profundidad del saber, sentir y entender del ciudadano de a pie, ningunearon el orden establecido en materia comunicacional” dice. Luego de la devaluación del 2018, “el gobierno se encerró más en sí mismo y por ende, sus comunicadores dejaron definitivamente de interpretar el sentir de la gente sin acudir a un plan b. Es decir, siguieron ejecutando las mismas políticas públicas y la misma estrategia comunicacional que los distanciaba cada vez más de la gente” concluye el

autor, dejando en claro que nunca existió un cambio en la estrategia de comunicación del gobierno.

Gonzalo Arias es sociólogo, con varios estudios de posgrado en comunicación y gestión pública en FLACSO y la universidad Complutense de Madrid. También se desarrolla en el ámbito académico como profesor en diferentes universidades. En el ámbito profesional, realizó consultorías para distintos grupos de medios, dirigió campañas electorales y estrategias de comunicación de gobierno. También tiene libros escritos sobre comunicación política.

Arias coincide con la opinión de algunos analistas sobre la falta de comunicación de la herencia recibida al comienzo de su gestión. “Cuando el gobierno de Macri se dio cuenta que con las expectativas no alcanzaba, y que los resultados anunciados no llegaban (el “segundo semestre”, los “brotes verdes”, etc.) reaccionó apelando al concepto de la “pesada herencia”, pero ya el crédito que le había otorgado el electorado en las urnas se había comenzado a agotar y no pudo construir un relato efectivo en torno a eso” dice el profesional. Además, agrega que el gobierno macrista no ajustó su comunicación a la gestión y que terminó encerrado en la lógica de la comunicación de la campaña, “muy anclada en una concepción voluntarista de la política, y en la apelación a valores como la esperanza y la confianza en el futuro. ganar una elección es una cosa, gobernar es otra muy diferente: se requiere gestión, sin dudas, y una comunicación que se ajuste a esos objetivos” dice.

Para Arias, no se aplican a la realidad la frases “gobierno bien pero comunico mal” ni “gobierno mal pero comunico bien”. Además, define a la comunicación como una herramienta de la política. “La comunicación no puede, en ningún caso y bajo ningún aspecto,

sustituir a la política. La política no se diluye en la comunicación, en todo caso, la comunicación es una herramienta de la política. Y, por cierto, una herramienta cada vez más importante”.

Con respecto a la estrategia de comunicación de instituciones económicas y financieras como por ejemplo el Banco Central, el entrevistado considera que deben tener como principal objetivo generar una comunicación que se ajuste a las necesidades y objetivos de la institución sin olvidar la centralidad que debería tener las audiencias a quienes van dirigidas los mensajes. Además, agrega que la comunicación debe ser diferenciada: “Lo importante, en definitiva, es identificar los segmentos a quienes van dirigidos los diferentes mensajes. Si la comunicación es indiferenciada, se le quiere hablar a todos, pero no le habla a nadie. Es un fino equilibrio el que hay que hacer”.

Una de las críticas en las que coinciden tanto Riorda como Arias es que el gobierno nunca hizo el cambio de comunicación electoral a comunicación de gestión. “La comunicación gubernamental se asienta en el denominado “mito de gobierno”, que condensa apelaciones al pasado, presente y futuro, y se erige como el norte estratégico que da sentido al gobierno construyendo un relato que busca generar consenso y ofrecer razones convincentes para creer”. Por su parte, también define la comunicación de crisis: “busca acotar el riesgo y ejercer el mayor control posible de un conflicto y sus implicancias, principalmente en lo que respecta a la comunicación. Ésta tiene como objetivos fundamentales el restituir el orden que ha sido desafiado por la crisis, comunicar a la sociedad tranquilidad y sensación de que se está en control de la situación, a la vez que renovar la confianza en el futuro” dice el sociólogo.

A diferencia de Riorda, Arias si considera que se puede trabajar en protocolos para actuar frente a una crisis: “Si bien cada crisis económica tiene sus particularidades propias, es posible trabajar en protocolos de gestión de comunicación de crisis que permitan actuar con rapidez, evitando las reacciones espasmódicas típicas como la negación o minimización, y trabajando con una lógica proactiva. En este sentido, el momento más importante de la gestión de la comunicación de crisis tiene lugar antes de que ésta estalle. Es precisamente en la fase de preparación y prevención donde se juegan las mayores posibilidades de una comunicación exitosa durante una situación de crisis” dice.

Consultado por como se debe comunicar un plan de ajuste económico, Arias remarca el tema de las expectativas. “La economía, a diferencia de otras áreas del gobierno, le habla -o, al menos, debería- a las personas a partir de elementos muy tangibles y concretos que hacen al bolsillo, las condiciones básicas de existencia en lo que respecta a lo material, pero también sobre las expectativas de poder concretar sueños y proyectos. Si vos no podés comprar comida o pagar el alquiler, no hay comunicación que te salve. En el mismo sentido, si no logras generar expectativas de futuro, es muy difícil lograr consenso en torno a medidas que requieren sacrificios en el presente. Más aún, cuando el electorado argentino viene arrastrando históricamente un profundo descontento en relación con un patrón de frustraciones acumuladas” dice el sociólogo.

Una de las tantas complicaciones que tuvo el gobierno de Cambiemos, fue tener las elecciones presidenciales en un contexto de crisis económica. La estrategia de comunicación para las elecciones podría decirse que fue una de comunicación negativa, resaltando el riesgo que representaba el kirchnerismo si volviera al poder. Para Arias, este tipo de comunicación puede ser efectiva en el ámbito electoral, pero no es recomendable para una comunicación

gubernamental o de crisis. “La comunicación negativa, a menudo efectiva en el marco de una campaña electoral, no suele ser muy recomendable en lo que respecta a la comunicación de gobierno. De allí que se desaconseja la utilización de estas técnicas negativas en las piezas formales de comunicación de (spots, vía pública, gráfica, etc.) para, en todo caso, canalizarse a través de los discursos públicos de los funcionarios”.

Arias destaca el rol que tienen las redes sociales en la comunicación gubernamental en la actualidad: “Las redes sociales son, hoy por hoy, la principal fuente por las cuales los ciudadanos se informan. Esto no significa que las redes importen más o menos que otros medios. Las redes penen en invidencia esta idea clásica de la comunicación política: lo esencial para ser efectivos no es emitir contenidos en forma indiscriminada, sino lograr suscitar una fluida conversación con los ciudadanos. Y, como en cualquier conversación, es imprescindible escuchar al otro. En este sentido, creo que las redes pueden tener muchas ventajas y potencialidades en los tiempos que corren, pero que hoy la más importante es la posibilidad que nos brindan como herramienta privilegiada para la escucha, sin la cual no habrá comunicación efectiva

Con respecto a su evaluación en términos generales sobre la comunicación del gobierno de Macri, Arias hace una distinción entre lo que fue la comunicación electoral y la gubernamental: “Si bien la comunicación del gobierno de Macri fue como un aire fresco en la primera parte de su gestión, creo que la sensación generalizada en los electores fue que, a mitad del mandato, comenzó a repetirse. Lo que parecía novedoso, pasó a ser algo ya escuchado y visto”. A esto agrega: “El gobierno anterior (por el de Cambiemos) creo que mostró gran eficacia en lo que fue la comunicación electoral, fijando incluso un estándar en la materia que hoy constituye una suerte de piso para cualquier aspirante a un cargo político.

Creo que supo aprovechar bien el vertiginoso cambio tecnológico que vivimos, recurriendo a las redes sociales, potenciando la comunicación a través de las nuevas tecnologías, construyendo relatos emotivos, y contando “historias de vida” mucho más efectivas en términos persuasivos que una comunicación más convencional del tipo inventarial-contable. Sin embargo, creo que el gobierno de Macri se terminó “enamorando” de ese tipo de comunicación que tan buenos resultados le había granjeado, no pudiendo comprender que la comunicación de gobierno demandaba otros recursos, que tiene otra lógica, y que persigue necesariamente objetivos distintos. Como resumo en el título de mi libro apelando al lenguaje futbolero, una cosa es “ganar y gustar”, otra cosa muy diferente es “gobernar”” concluye.



Universidad de
SanAndrés

¿Cómo comunicó el gobierno para los ex miembros del gobierno?

El objetivo que se busca con este trabajo es entender si el gobierno tuvo una estrategia de comunicación de crisis, especialmente durante los años 2018 y 2019. Para poder responder esta pregunta, sin dudas fue necesario entrevistar a algunos de los responsables más influyentes de la comunicación del gobierno en materia económica. Para ello, se conversó con Hernan Iglesias Illa (subsecretario de Comunicación Estratégica en Jefatura de Gabinete entre 2015 y 2019), Fernando Meaños (Gerente de Prensa del Banco Central desde 2007 hasta octubre de 2018), Alan Kronik (asesor de comunicación del Ministerio de Economía entre 2017 y 2018 y responsable de la comunicación del Banco Central entre octubre 2018 y diciembre de 2019), Sebastian Tabakman (asesor de la Secretaria de Comunicación Publica durante el 2016 y Jefe de Prensa y Comunicación del Ministerio de Economía entre enero del 2017 y diciembre del 2019) y Sebastian Spedale (responsable de la Comunicación del Ministerio del Interior, Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires, Banco Provincia y Ministerio de Economía de la Nación, entre los años 2015 y 2019).

Fernando Meaños tiene la característica de haber trabajado en el Banco Central no solo durante la gestión del gobierno de Cambiemos, sino también durante los años de Néstor y Cristina Kirchner en la presidencia de Argentina. Para Meaños, la administración de Macri comenzó con un error importante en materia de comunicación, que fue no incluir en su discurso de apertura de sesiones del Congreso en 2016 la herencia recibida. Cree que esto se hizo para respetar la estrategia de no dar malas noticias. “Hubiera sido mejor conocer el punto de partida. El macrismo llegó al gobierno con una estrategia que le fue extremadamente exitosa en términos de comunicación durante toda su historia política” dice, a lo que le agrega que a un político poco convencional se le hace muy difícil cuando le quieren cambiar las

herramientas exitosas que utilizó hasta ese momento. Considera que este error de comunicación no solo generó expectativas muy altas en su electorado, sino también en sus votantes menos a fin, que solamente lo eligieron para que perdiera el kirchnerismo. Relacionado a esto, Meaños señala la deficiencia en la comunicación en cuanto al ajuste de las tarifas de los servicios públicos. “Un tema central en la comunicación y la gestión económica fue el ajuste de las tarifas de los servicios públicos. El ajuste fue monstruoso y nunca se lo explico con claridad a la población y lo llevo adelante un ministro que no le interesaba coordinar con los otros ministros”.

La carta orgánica del Banco Central indica que uno de los principales objetivos del BCRA es brindar estabilidad monetaria, es decir no tener inflación. Cuando Macri asume la presidencia en diciembre de 2015, la Argentina venia de mas de 8 años con inflación de mas de dos dígitos, a lo que se sumaba un dólar subvaluado (niveles reales previos a la caída de la convertibilidad) y tarifas de servicios públicos a valores del 2002. Estos dos hechos marcaban que existía una fuerte inflación reprimida, la cual había que enfrentar con mucho cuidado. Para ello, el gobierno eligió el mecanismo de metas de inflación, el cual había resultado muy exitoso para bajar la inflación en muchos países (Chile, México, Israel, entre otros). Este sistema funciona principalmente *seteando* expectativas, y utilizando todas las herramientas disponibles del BCRA para cumplir esas expectativas. Federico Sturzenegger, presidente del BCRA (2015-2018) comunicó que las metas para 2017, 2018 y 2019 eran 17%, 12% y 5% respectivamente. No hay dudas que para que este sistema funcione, tienen que suceder dos cosas en una administración económica: una excelente coordinación y una sólida confianza de los agentes económicos. Para Meaños, hubo una importante falla en el primero de los requisitos, la coordinación en políticas y su comunicación. “Gran parte de la

dificultad de la aplicación de las metas de inflación fue por problemas internos del gobierno”, a lo que agrega evidencia de estos problemas: “la meta del 25% para el 2016 la anuncio Prat Gay los primeros días de enero de 2016. El BCRA nunca utilizó esa medida durante 2016, ni su Presidente la comunicó. Existió escasa coordinación entre el Ministerio de Economía y el BCRA. Sturzenegger dijo que la meta del 2016 era que la inflación “fuera menor a 2015”. Para resumir estos problemas de coordinación, el ex gerente del BCRA dice: “El macrismo tenía muchos caciques y pocos indios, y todos los caciques coordinaban con el cacique mayor. Ninguno se sentía con la obligación de jugar en equipo y coordinar. Todos tenían línea directa con Macri y todos se sentían en ese grado de confianza de decir “yo estoy avalado por el Presidente””.

Hacia fines del 2017, mas precisamente el 28 de diciembre de ese año, sucedió una conferencia de prensa en la cual se comunicaría el cambio de las metas de inflación establecidas originalmente para el 2018 y 2019. En esta conferencia estuvieron presentes Nicolas Dujovne (Ministro de Hacienda), Luis Caputo (Ministro de Finanzas), Federico Sturzenegger (Presidente del BCRA) y Marcos Peña (Jefe de Gabinete). Este hecho es señalado por muchos economistas y especialistas en comunicación como el principio de la crisis económica que estallaría en abril de 2018. Esto se hizo ya que parte del gobierno consideraba que las metas eran muy exigentes y difíciles de cumplir. La meta para el 2017 hablaba de un rango entre 12% y 17%, mientras que la inflación acumulada durante ese año fue de casi el 25%. Sin embargo, para Meaños, lo importante era el proceso de desinflación y no tanto la meta en sí. En el BCRA consideraban la meta como un horizonte, no como un pronóstico. “Lo importante era la desinflación. Un funcionario decía: “Si en 2019 estuviéramos con 15% de inflación (el triple de la meta), no firmas? ¿Hubiera estado mal?”.

De hecho, para el ex responsable de la comunicación del BCRA, la comunicación de las metas fue eficiente, ya que “todos los actores económicos tenían en su cabeza las metas, por eso la comunicación de las metas fue exitosa. En la toma de decisiones se utilizaba la meta y la inflación real, por lo que el seteo de expectativas funcionó bien”.

El ex funcionario abona a la teoría que el 28D fue el comienzo de la crisis económica. “La diferencia entre las metas y la inflación no creo que haya lastimado la credibilidad, como si lo fue la conferencia de prensa del 28 de diciembre. Sturzenegger había dicho siempre que las metas no se podían cambiar y por eso cuando se cambiaron no le quedaba otra que dejar el cargo porque se quebró su credibilidad y la del BCRA. Todo el tema de las metas estaba basado en la independencia del BCRA, por lo que si se iban a cambiar tenía que ser con otro Presidente del BCRA.” En este fragmento Meaños habla de un tema que luego también será mencionado por especialistas de comunicación de crisis, que es el de la independencia de las instituciones. Con la participación del Poder Ejecutivo en la comunicación del cambio de una política del BCRA, quedó evidente que esta independencia, clave para el proceso de desinflación, no existía. Sin embargo, Sturzenegger no abandona inmediatamente el BCRA, sino que lo hace 6 meses después, una vez desatada la crisis. “Sturzenegger confió que a pesar del 28D podía revertirse. Él tenía mucha confianza en el manejo de la tasa para doblegar la inflación. Por eso no les dio tanta importancia a otros temas.”

En cuanto a la comunicación del BCRA más allá de las metas de inflación, Meaños cree que la gestión de Sturzenegger fue la más profesional. “Existían ciertos parámetros, y formas de independencia del Poder Ejecutivo y también de transparencia para el sector financiero. También se organizaban conferencias de prensa tras la publicación de los informes de política monetaria trimestrales”. Con respecto a la crisis, cree que “el alcance de la estrategia de

comunicación esta limitado a solo cuando hay una causa genuina para la corrida”. Además, agrega:” Con la crisis desatada la comunicación se limita más aún. El comportamiento del mercado cambiario es muy irracional.”

Ante la pregunta de cómo evalúa en términos generales la comunicación, Meaños responde: “Separaría la estrategia de comunicación en dos partes: en lo técnico creo que fue bueno en comparación del kirchnerismo. Fue más profesional tendiendo a cierta transparencia y separación entre Estado y gobierno. Antes estaba todo mezclado. También fue positiva la desaparición de medios para estatales que eran sostenidos con pauta nacional y de la PBA. Con respecto al contenido es donde el gobierno fallo. La estrategia de Duran Barba de solo dar buenas noticias no funciono en el gobierno”.

Meaños se desempeñó en sus funciones hasta septiembre del 2018, cuando renunció Luis Caputo a la conducción del BCRA, luego de una corta presidencia de solo 3 meses. Guido Sandleris se convirtió en el nuevo Presidente de la entidad monetaria, y el encargado de la comunicación pasó a ser Alan Kronik, quien trabajó allí hasta el último día de la presidencia de Sandleris el 10 de diciembre del 2019. Sin dudas que la gestión de Sandleris estuvo marcada por la crisis cambiaria, el plan de estabilización del FMI y las expectativas por las elecciones presidenciales del 2019. “Todo lo que se hizo de octubre 2018 hasta agosto 2019 fue administrar un contexto de extrema incertidumbre y volatilidad. Para cualquier persona el resultado de la elección era binario” dice Kronik. Sumado a esto, las salidas de Sturzenegger y Caputo habían significado la “muerte” del sistema de metas de inflación, y se había pasado, por consejo del FMI, a un plan de agregados monetarios. Este plan consistía en congelar la base monetaria, es decir no emitir mas pesos y subir fuertemente la tasa de interés. A su vez, para acompañar esta política monetaria muy contractiva, era necesario que

el ajuste fiscal también fuera muy agresivo. Para Kronik, este sistema de agregados monetarios era complejo de explicar: “Desde el día 1 de la gestión había una corrida contra el peso. Había que dejar en claro que cambiaba el esquema monetario. Pasamos del esquema de metas de inflación al esquema de agregados monetarios con un fuerte ajuste monetario, y esto es muy difícil de explicar”.

Con respecto a la conferencia de prensa del 28 de diciembre del 2017, Kronik no considera que haya sido el “gatillo” de la crisis. “No veo que el 28D haya sido un gatillo de la crisis. Las metas tenían que ser sinceradas porque nadie las usaba como expectativa. Ya nadie creía en las metas del BCRA a fines del 2017” comenta el economista. Sin embargo, recalca que a la hora de comunicar son importantes tanto las formas como el fondo: “Cuando uno hace comunicación son igual de importantes los temas de fondo y forma sobre todo si después lo que queda en el imaginario es lo que no quisiste comunicar”.

También hace referencia a la falta de institucionalidad que tiene el BCRA, y que esto sin dudas le trae problemas a la hora de hacer políticas monetarias y comunicarlas. Para graficar esto, hace un paralelismo con Perú. “En Perú el Presidente del Banco Central esta hace 18 años. La política monetaria es independiente de quien gane las elecciones, en cambio en Argentina existe demasiada rotación en la presidencia del BCRA cuando el mandato es por 6 años”. Con relación a este punto es importante recalcar que, en los 85 años de historia del BCRA, hubieron 62 Presidentes distintos, y el único que cumplió su mandato fue el primero de todos, Ernesto Bosch. Para Kronik, las instituciones argentinas no tienen credibilidad, por lo que la deben ir ganando con el tiempo para mejorar su reputación. “El BCRA en Argentina no tiene la estabilidad que debería tener como institución. Hay que velar por la estabilidad monetaria del país” agrega el economista.

Con respecto a la estrategia de comunicación del BCRA, durante la gestión de Sandleris se “intentó imitar lo que hacen los Bancos Centrales del mundo en materia de comunicación”, y luego recalca en las señales que da un banquero central, ya que son muy importantes en la toma de decisiones. Kronik luego comenta sobre cuales fueron los primeros pasos en materia de comunicación: “El plan fue muy profesional en los primeros días para llegarle a las diferentes personas sobre la potencia que nosotros creíamos que tenía el plan monetario para frenar la corrida. Se citó a todos los agentes del mercado para que todos tengan acceso al plan y sepan que la situación se iba a estabilizar. Hubo un *approach* muy directo con los agentes del mercado”. Adicionalmente, comenta que durante su gestión, una vez al mes se convocaba a diferentes consultores y economistas del mercado para poder compartir visiones y establecer canales directos de comunicación para darle mucha fluidez a la información. Para el economista, “la comunicación tiene que apuntarle a distintos públicos para llegarle de distintas maneras”, aunque también es cauto en cuanto a su eficacia a la hora de frenar un desenlace: “las señales tienen que ser muy fuertes para frenar algo de manera discursiva” dice. También vuelve a remarcar en la importancia de la estabilidad política y la institucionalidad a la hora de armar una estrategia de comunicación. “Sin un consenso político sobre cuáles son los objetivos del Banco Central en un país es muy difícil armar una estrategia de comunicación que vaya por un canal distinto al de la coyuntura diaria”.

La gestión de Sandleris en el BCRA puede dividirse fácilmente en dos etapas. Desde el momento que asume hasta antes de las PASO, y desde el lunes posterior a las elecciones hasta el 10 de diciembre de 2019. “Cuando uno ve el periodo de Sandleris hasta las PASO hubo estabilidad del tipo de cambio. Arranco en \$41/\$42 y terminó en \$45. La tasa de interés hacia atractivas las colocaciones en pesos” dice Kronik. Sumado a esto, se vislumbraba una

baja importante de la inflación y una suba intermensual de la actividad económica. Sin embargo, el resultado inesperado de las PASO rompió con esta tendencia levemente positiva. “La elección era un todo o nada. Los dos principales candidatos eran antagónicos. El resultado de las PASO generó un cambio de expectativas de lo que se venía. Los mercados son *forward looking*”. Luego agrega: “En Argentina tiene que haber consensos económicos para evitar estas posturas antagónicas”.

“La historia argentina muestra que la comunicación puede atentar contra la gestión” responde Kronik cuando se le consulta por la importancia de la comunicación en un gobierno. Comenta que en su opinión la política y la comunicación van de la mano, y que siempre existió una discusión sobre la comunicación recibida por el gobierno de Macri. Ante una consulta sobre su evaluación sobre la comunicación del gobierno de Macri en términos generales, el ex responsable de la comunicación del Banco Central responde: “el gobierno tenía uno de los mejores equipos de comunicación y entendía que las maneras de comunicarse son distintas y son variadas. No hay que dejar de ver con perspectiva histórica el gobierno de Macri y su comunicación para evaluarlas”.

Sebastian Tabakman arribó al Ministerio de Hacienda y Finanzas de la mano de Nicolas Dujovne, en enero de 2017. Se desempeñó como Jefe de Prensa y Comunicación hasta el último día de su gestión, en agosto de 2019. Como a todos los entrevistados, se le preguntó por la estrategia, según algunos, de no comunicar la herencia económica recibida por el kirchnerismo en marzo del 2016, a lo que Tabakman respondió: “La decisión de no comunicar la herencia recibida fue política y no comunicacional. Considero que fue acertada”. Al ser consultado sobre la mecánica de comunicación que tuvo el Ministerio durante su gestión, el Jefe de Prensa comentó que se buscaba “dar mensajes segmentados,

comprensibles para todo aquel que estuviera interesado”. Agrega que desde su punto de vista si existía coordinación interministerial, y que “tenía mucha relación y vínculo con Jorge Grecco, quien era Secretario de Medios de Presidencia, pero siempre teníamos independencia y libertad para ejecutar a decisión y criterio nuestro”.

Uno de los participantes de la conferencia de prensa del 28 de diciembre fue el ex Ministro Dujovne. Al ser consultado por el efecto que provocó esta conferencia, Tabakman señala algunos errores pero no cree que haya tenido responsabilidad en el desencadenamiento de la crisis. “Si tanta gente cree que el 28D fue errado es porque alguna dificultad tuvo. La fecha no fue buena. Se quiso dar un mensaje de coordinación. No le asigno responsabilidad a lo que vino después. Es mas un mito que una realidad.”

Con respecto a una estrategia de comunicación de crisis, el asesor comenta que no se armó un comité de crisis o una estrategia en particular, aunque si se trabajó con mayor intensidad. Considera que “la comunicación siempre es fundamental, pero es complementaria. Hay que saber explicar los temas y las medidas que se toman”. A lo que agrega: “la comunicación aporta, pero no soluciona problemas de decisiones políticas económicas. Si las decisiones de políticas económicas son malas, una buena comunicación no las hace buenas”. Coincide con Kronik en que hay un componente político importante en la comunicación de gobierno, ya que “cuando un ministro comunica está tomando decisiones”.

Nicolas Dujovne llegó al gobierno en enero de 2017, luego de la desvinculación de Alfonso Prat Gay. El economista llegaba con la tarea de ajustar el gasto público, aunque teniendo en cuenta que ese año había elecciones legislativas, las cuales el gobierno estaba obligado a ganar. El 2017 fue el único año con crecimiento económico de la gestión de Cambiemos, lo

que le permitió ganar las elecciones de medio término. Los pronósticos del 2018 eran muy positivos, con expectativas de crecimiento, caída de la inflación, caída de la tasa de interés y estabilidad del dólar. Sin embargo, por una serie diversa de factores, en abril de 2018 estalló una crisis económica que obligó al gobierno a repensar su plan económico. Uno de los hitos fue acudir al FMI. El FMI aceptó la solicitud de Argentina, aunque a cambio del préstamo más grande la historia del organismo le pidió al país que realice con mayor velocidad el ajuste fiscal para equilibrar las cuentas. El encargado de hacerlo era sin dudas Dujovne, y es por esto que quedó marcado como “el ministro del ajuste”. Para Tabakman, comunicar un ajuste es una tarea compleja. “Cuando se comunica un ajuste hay que explicar y hacer énfasis en el largo plazo y los beneficios que puede haber a futuro. Hay que generar conciencia de la necesidad importancia a largo plazo” dice el licenciado en Ciencias Políticas. Está claro que esa fue la línea comunicacional del gobierno, ya que siempre se apostaba al futuro y a los “20 años de crecimiento que se venían”. Sin embargo, la estrategia comunicacional del ajuste fue muy criticada.

Otro tema que Tabakman comenta es la existencia de una relación entre los equipos de comunicación económica del gobierno y los del Fondo Monetario Internacional. “Siempre había coordinación con el FMI. Había dialogo constante entre los equipos de comunicación, tanto cuando había comunicados, como reuniones y actividades relevantes. Se coordinaba tanto con Hacienda como BCRA” dice el asesor.

El ex Jefe de Prensa considera que la comunicación en términos generales del gobierno de Mauricio Macri fue buena, aunque reconoce un probable error: “La comunicación del gobierno de Macri tuvo etapas. A diferencia de este gobierno (el de Alberto Fernández) tenía clara su agenda y la trabajaba de manera eficiente y con buen impacto. Fue un gobierno que

comunicaba bien. Por momentos subestimo medios tradicionales”. Mas allá de que considera que existe una “enorme revolución comunicacional y que los medios tradicionales están atravesando una crisis importante”, Tabakman cree que aún tienen mucha capacidad de instalación de agenda por lo se los debe atender. “Una buena estrategia de comunicación incluye tanto medios digitales como tradicionales” concluye.

Luego de la fatídica derrota en las Paso de agosto de 2019, el dólar se disparó un 30%, la inflación volvió a un terreno ascendente y la actividad económica se desplomó. Unas semanas luego de esto Nicolas Dujovne dejó el Ministerio de Economía y llegó en su reemplazo quien era el Ministro de Hacienda de la provincia de Buenos Aires, Hernán Lacunza. El nuevo ministro tenía la tarea de estabilizar la economía y llevar a cabo una larga transición hasta el 10 de diciembre de 2019, cuando de no haber un cambio drástico en las elecciones de octubre (finalmente no sucedió más allá del crecimiento electoral de Juntos por el Cambio), se realizaría el cambio de gobierno. Quien se encargó de la comunicación durante estos turbulentos meses fue Sebastian Spedale.

Spedale comparte la visión de Meañes en cuanto a la comunicación de la herencia recibida: “Siempre fui partidario apenas se asumió de trabajar con mucho énfasis en el libro “El estado del Estado”. Las divisiones en los ministerios atrasaron la llegada de toda la información para confeccionar este libro, pero los grandes lineamientos estaban listos para comunicar en el primer discurso de Macri ante el Congreso (1/3/16)”. El especialista en comunicación es crítico del contenido de ese discurso, ya que considera que se hizo mucho énfasis en el futuro, cuando debería haberse priorizado más la herencia. “En ese discurso Macri hizo 70% futuro y 30% pasado. Esta estrategia de apuntar mas a la esperanza del futuro nos obligo a ponernos la vara muy alta. La expectativa sobre el gobierno de Cambiemos era altísima. Este discurso

debería haber bajado las expectativas. Tendría que haber sido 70% pasado y herencia y 30% futuro” dice. Para Spedale, la comunicación tiene mucho que ver con bajar los niveles de expectativas y de incertidumbre.

Spedale cree que la conferencia de prensa del 28 de diciembre fue un error del gobierno: “Creo que el 28D no fue una buena decisión. Convocar al Presidente del BCRA a la Casa Rosada, junto al Jefe de Gabinete. Podría haber sido una conferencia segmentada entre Hacienda y el BCRA. Fue muy extraña esa foto”. También cree que la elección de la fecha fue desacertada, al igual que la imagen que transmitió. “Cuando uno ve esa foto piensa que se viene un problema” agrega.

Según el ex asesor, Lacunza llegó en un momento muy complicado, en el cual “se creía que Macri no terminaría su mandato”. La estrategia política detrás de la llegada de Lacunza al poder ejecutivo nacional habría sido evitar la confrontación, convocar a los economistas de la oposición, dar señales muy claras de que no íbamos camino a una hiper ni confiscación de depósitos. Es por ello, que para Spedale “la comunicación de Lacunza se basaba principalmente en el consenso y evitar la confrontación, con una estrategia defensiva de comunicación”. Uno de los principales temas era que el gobierno, con el resultado de las Paso, estaba gestionando “una economía prestada”.

Una de las características que tuvo el breve período de Lacunza a cargo del Ministerio de Economía, fue su uso de metáforas en los medios para explicar los problemas económicos del país. “El Ministro de Economía tiene la obligación constante de estar en los medios explicando la situación. Hay que tener una estrategia llana y simple con un mensaje muy claro con lo que se está haciendo en términos del plan económico que se esta llevando

adelante. Bajar mucho el mensaje a tierra” dice Spedale. Agrega que esto es necesario ya que la confianza de la sociedad es clave en lo que respecta a la economía, sino no hay plan que funcione, aunque también considera necesario tener una comunicación especializada para con el mercado y las agencias internacionales.

Antes de comunicar un plan de ajuste económico, para el especialista lo primero que hay que hacer es generar consenso. Este consenso se logra trabajando en la opinión pública la necesidad de gastar el gasto público. “Esto tiene que ver con el objetivo de generar empatía con las medidas que se van a anunciar, ya que van a ser impopulares” dice. Agrega que es muy importante trabajar en la previa de la comunicación, y sobre todo en el mensaje: “Cuanto más sencilla y clara sea la comunicación de una medida impopular, más chances de que sea efectiva hay. Se requiere de mucha política al comunicar”.

Spedale considera que la comunicación influye durante una crisis económica. Es necesaria para ir recuperando la certidumbre y la confianza. También le da importancia a la anticipación en la comunicación: “lo que hay que evitar en una crisis es correr constantemente detrás del problema. El objetivo de la comunicación es adelantarse a los procesos de crisis tratando de ir instalando el mensaje que va a ir buscando la solución. Primero hay que plantear el problema para buscar la solución. La crisis nunca se sabe cuándo termina. Requiere de mucha organización interna y permanente contacto con las herramientas de comunicación. No se puede estar en silencio durante una crisis. Esto lo único que genera es acrecentar el temor y la desconfianza”. Algo a lo que se le debe dar prioridad para el exfuncionario es al vocero y la política a la hora de comunicar. “Se requiere de un plan muy claro en términos de mensaje, de definir un vocero, de mostrar poco al Presidente (no puede estar constantemente en los medios de comunicación). La política conduce a la

comunicación, pero la comunicación tiene que estar absolutamente definida bajo un mismo paraguas y mensaje en la que todos los voceros están alineados bajo esa estrategia” reflexiona.

Al evaluar la comunicación del gobierno de Cambiemos, Spedale considera que la parte digital fue positiva: “En términos de comunicación digital fue muy buena, en términos de segmentar los mensajes y de comunicar algunos logros de gestión, siempre pensando en la comunicación digital”. Si marca una crítica con respecto a los voceros y la relación con los medios tradicionales. “Creo que no hubo una estrategia contundente de voceros de la gestión, terminaban siempre saliendo los mismos. Le faltó mucho más volumen político a la comunicación, sobre todo en crisis y creo que la relación con los medios por momentos fue buena y por otros fue mala” dice.

Sin lugar a dudas el área que nucleaba todo lo relacionado a la comunicación del gobierno de Cambiemos fue la Jefatura de Gabinete, encabezada por Marcos Peña. El ex Jefe de Gabinete era considerado el responsable máximo de la estrategia política y de comunicación del gobierno. Es por ello que fue blanco de muchísimas críticas relacionadas a estos aspectos. En la Jefatura de Gabinete tenía un numeroso equipo, en el cual resaltaba la figura de Hernán Iglesias Illa en todo lo que se consideraba comunicación gubernamental. Iglesias se sumó a las filas del PRO en el año 2013, para encarar las elecciones presidenciales del 2015. El periodista y escritor publicó el libro “Cambiamos”, en el cual da detalles diarios de cómo fue la campaña que llevó a Macri a la presidencia.

En su obra publicada en 2015, Iglesias dice “A Durán Barba no le gusta hablar de economía. Dice que nunca un gobierno que ajustó pudo después recuperar la popularidad perdida

durante el ajuste. “La idea del ajuste inicial para equilibrar la economía y sacarse la peor parte de encima es una idea sin retorno. No hay gobierno que haga un ajuste y después no sea percibido como hijo de puta por la sociedad” decía el asesor ecuatoriano”. En el ámbito económico siempre se debatió sobre la conveniencia de hacer gradualismo o shock, y sus posibles consecuencias. A priori, la estrategia del gobierno fue la del gradualismo, aunque finalmente con la crisis desatada, no le quedó otra opción que acelerar el ajuste, lo que profundizó la crisis y fue una de las mayores causas de la derrota electoral del 2019. “Al final hicimos un ajuste. Cuando haces un ajuste es inevitable que te puteen. La base del gradualismo fiscal es esa, no hacer el ajuste” dice Iglesias defendiendo la teoría Duran Barba. “El gradualismo fiscal tiene todavía sentido político y no tendría que haber hecho más ajuste. El problema fue la diferencia entre el ajuste fiscal y el monetario” agrega. Este testimonio podría darle aún más veracidad a la falta de coordinación interministerial que existió en el gobierno. Según *Cambiamos* esta idea del gradualismo era también defendida por el ex presidente del BCRA, Federico Sturzenegger, algo que contrasta con su tarea en la entidad monetaria, ya que el ajuste monetario fue mucho más similar a un shock que a un gradualismo.

Para Iglesias, Mario Quintana era uno de los más atentos a las consecuencias políticas y comunicacionales de las decisiones de política económica del gobierno. Para el ex Vice Jefe de Gabinete, “lo prioritario del gobierno debería ser arreglar con los *holdouts* y el cepo, y que el déficit, la inflación, las tarifas y los controles de precios podían esperar. Si gana Macri van a estar tan contentos que nos van a perdonar errores y demoras”. También Durán Barba hacía foco en esto, y planteaba: “Necesitamos un plan gradual en el que se hagan cosas indispensables y otras quizás no tanto, con la cabeza puesta en las elecciones de 2017”.

Cuando Iglesias es consultado por esta idea del camino hacia las elecciones 2017, responde: “Ganar las elecciones de 2017 era obligatorio para nosotros. Con 5 provincias, 80 y pico diputados, los gremios en contra, la Corte en contra no podés gobernar”. La realidad marca que durante 2016, el ajuste fiscal prácticamente no existió (Iglesias dice que el 2016 fue un año perdido fiscalmente) y que en 2017 el gobierno pudo ganar las elecciones legislativas, lo que marcaba hasta ese momento un triunfo de esta estrategia política y económica del gradualismo.

Sin embargo, diciembre de 2017 fue el comienzo de un quiebre en la estrategia. Primero, los disturbios y las toneladas de piedras arrojadas hacia el Congreso mientras se trataba la ley de reforma de la formula jubilatoria. “Esa aprobación con quilombo corto un mes de buena colaboración con los gobernadores. Ahí se rompió la colaboración entre el gobierno y el peronismo racional” dice Iglesias. Otro hito de ese mes fue el 28D, que tuvo a Peña como participante. Sobre esta conferencia de prensa, el ex funcionario dice: “Peña no quería estar ahí y lo pusieron. A él le parecía un exceso de presencia del gobierno. Alcanzaba con Dujovne, Caputo y Sturzenegger. Para nosotros no tuvo tanta influencia. De hecho, un par de meses después Caputo consiguió 9 mil millones de dólares”. Esta respuesta contrasta con lo dicho por Meaños, Spedale y hasta el mismo Sturzenegger, quien dijo en 2019 que “si el BCRA hubiera sido independiente, no se habría producido el camino en las políticas y la anulación de las expectativas después de 28D. Este hecho había señalado que el gobierno asignó un costo de inflación mas bajo que previamente esperado. Esto implicaba que la tasa de incumplimiento de equilibrio aumentaba y el sector privado pediría una tasa ex ante más alta”.

Aunque para Iglesias la crisis propiamente dicha no empezó hasta el anuncio del comienzo de negociaciones con el FMI: “La señal de crisis fue cuando fuimos al FMI. Esto no tiene vuelta atrás, por fragilidades propias, la sequía, el freno del financiamiento a los países emergentes”. Al principio lo veían temporario, aunque el ex secretario de Estado luego agrega que “en Argentina lo temporario siempre se hace permanente”. Consultado por la existencia o no de una estrategia de comunicación de crisis, Iglesias responde que no la tenían. “La comunicación de crisis se puede planificar, pero no lo hicimos, nunca pensé que podíamos tener una crisis. Es un modelo mas para empresas, en un gobierno estas en un quilombo todos los días. En un gobierno cuando tenes una crisis puede durar mucho tiempo y unirse con la vida cotidiana”. Luego da una definición interesante: “Gobernar es una crisis permanente”. Sobre la estrategia de haber hecho más énfasis en las causas internas de la crisis, Iglesias dice: “No creo que haber dado señales de gravedad hubiera mejorado las cosas. Al principio poníamos menos énfasis en las fragilidades internas y más en las causas externas”.

Con relación a cómo debe comunicar un gobierno medidas económicas, el periodista distingue principalmente entre dos grupos. “Existen públicos distintos para comunicar: El público general que consume medios y después tenés un público de mil tipos que son los mercados. Con estos tenés que tener una comunicación más específica para que la escuchen mil tipos y no 40 millones”. Según Iglesias, esto lo aprendieron en el ejercicio del poder, ya que ellos solo tenían experiencia en comunicación de campañas. “En el ejercicio del gobierno aprendimos que existen distintos niveles de público. Nosotros antes de llegar al gobierno estábamos habituados a trabajar en campañas. En campañas vos tenes que hablarle a los 40 millones de argentinos. En campañas no necesitas concentrarte en medios o actores de poder

porque no tienen incidencia, pero en el gobierno es distinto. En la gestión hay actores que pueden hacerte más fácil o difícil la vida según como converses con ellos” dice el escritor.

Sin dudas que el pico de la crisis se alcanzó el lunes siguiente a las elecciones primarias. Con la inesperada y contundente victoria de Alberto Fernández, la economía se desplomó. “En las PASO lo que fallo fue el instrumental roto, que eran las encuestas. Podríamos haber tomado medidas más “populistas” antes si sabíamos que perdíamos, por tanto. Pensamos que perdíamos por 3 puntos” dice Iglesias, aunque la principal razón de la derrota según su punto de vista fue la falta de resultados económicos. “La principal razón de la derrota de 2019 fue no mostrar resultados económicos. Hasta mediados de 2018 la gente no veía crecimiento, pero le tenían paciencia porque confiaban que el tema iba a mejorar. Cuando perdes eso te empiezan a evaluar por el presente, y ahí perdíamos” declara.

En declaraciones televisivas, un año después de abandonar la presidencia, Mauricio Macri hizo referencia a la comunicación de su gobierno. “El estado argentino estaba quebrado. Yo tuve un dilema: decirles esta realidad crudamente a los argentinos o apostar al brote de esperanza y entusiasmo que había nacido. Opte por la segunda y, con el diario del lunes, creo que me equivoque” declaró el ex Presidente. Este punto de la comunicación de la herencia es el que algunos le critican a Macri. También, en esa misma entrevista, detalla cuando para el comenzaron los problemas. “El massismo y el kirchnerismo colapsaron la reunión, tomaron la plaza y tiraron 10 toneladas de piedras. Ahí todos entramos en una actitud defensiva y empezamos a tener todo tipo de problemas” dijo, haciendo referencia a los disturbios ocurridos a fines de diciembre del 2017 cuando se discutía el cambio de la formula previsional en el Congreso Nacional.

En una entrevista al diario Infobae, el ex ministro del Interior Rogelio Frigerio coincide en que existió un error en la comunicación de la herencia recibida. “Faltó explicarlo con mayor detenimiento. Hubo asesores en materia de comunicación que nos decían o que le decían al Presidente que era mejor no ahondar en eso que podía provocar pesimismo o que podía de alguna manera condicionar nuestro accionar de gobierno. Yo creo que la gente merecía saber el desastre con el que nos encontramos cuando asumimos para también entender el desafío que representaba empezar a modificar esa situación” dijo



Conclusión y análisis

El objetivo de este trabajo es entender si el gobierno argentino tuvo una estrategia de comunicación durante la crisis económica que sufrió Argentina entre los años 2018 y 2019, y si la hubo, analizarla. Luego de hacer un análisis exhaustivo, consultando a expertos, a ex funcionarios, repasando una gran cantidad de discursos y comunicados de miembros del gobierno y leyendo bibliografía, puedo concluir que no existió una estrategia de comunicación específica para afrontar la crisis. También es importante remarcar que la comunicación nunca hubiera podido resolver los problemas de fondo que traía la economía. Si podría haber servido para apaciguar las consecuencias, pero nunca las causas.

Basándome en la definición de Benoit (1995) sobre cuando comienza una crisis, concluyo que la misma comenzó cuando el gobierno acude al FMI en mayo del 2018. Es en este momento en el que la sociedad le adjudica responsabilidad de los hechos ocurridos hasta el momento al gobierno. No veo esto ni en la conferencia del 28D ni en los disturbios frente al Congreso mientras se aprobaba la nueva fórmula para el cálculo de las jubilaciones.

Coincido con Riorda en que el gobierno decidió continuar con la comunicación desarrollada durante las elecciones y la primer etapa de su gobierno, sin aplicar una comunicación de crisis. Considero que la excesiva invocación a la herencia recibida 2 años antes y la confrontación con el gobierno anterior fue un error comunicación para enfrentar la crisis. En estas circunstancias, lo que la comunicación debería brindar es certidumbre y consenso, algo opuesto a la estrategia de comunicación elegida por el gobierno. También encuentro similitudes con Riorda en cuanto a la comunicación de la herencia recibida: creo que fue vastamente explicada el 1 de marzo del 2016, cuando Macri le dedicó 25 minutos de su

discurso frente al Congreso, dando varios y muy claros ejemplos de lo que recibió en términos económicos.

Un punto discutible de la comunicación del gobierno, y sobre todo del ex Presidente, eran las promesas vagas que realizaba en cuanto al futuro. “Ya paso lo peor” y “... la inflación bajara 10 puntos el año que viene...” son dos claros ejemplos de promesas incumplidas. Sin embargo, teniendo en cuenta lo expuesto por Ahmed en “Lords of Finance: The bankers who broke the world”, este tipo de declaraciones son a veces declaraciones necesarias que debe realizar un Presidente y no deben ser tenidas muy en cuenta. Esto también se relaciona con el concepto de *cheap talk*, por el cual los mandatarios hacen declaraciones que deben hacer pero que no rompan con el *status quo*.

Sobel y Crawford (1982) demuestran la importancia de la alineación de intereses de los jugadores para que la comunicación sea efectiva. En el gobierno de Cambiemos, en especial en el área económica, existía una gran atomización de las decisiones, con cada ministro (jugador) decidiendo en base a sus propias decisiones. Por ejemplo, en el caso del ajuste de tarifas, el Ministro de energía seguía una agenda que era opuesta a los intereses del Ministro de economía y el Banco Central. El aumento de las tarifas como se hizo iba en contra del crecimiento económico y de la baja de la inflación. Este ejemplo también es útil para relacionarla con la frase de Arias, “la toma de decisiones de comunicación”. La decisión de hacer el ajuste de tarifas sin la aplicación enunciada por ley de audiencias públicas fue un error que sirve de prueba para demostrar la poca claridad que tenía el gobierno para tomar decisiones.

Siguiendo los lineamientos de “Central Bank Communication and Policy Effectiveness”, y analizando la comunicación del Banco Central en el periodo de crisis, concluyo que se hizo un trabajo positivo. En todo momento existió transparencia desde el Banco y comunicación de la toma de decisiones con sus debidas explicaciones. Es importante recalcar que no se está realizando un análisis en términos económicos del éxito o no de la política económica elegida, sino en términos comunicacionales. Existió una correcta segmentación de la comunicación, con conferencias de prensa, reuniones con especialistas e informes para comunicarse con el mercado, y por el otro lado entrevistas televisivas, redes sociales y notas radiales para comunicarse con conceptos más sencillos con el público en general. La participación de Federico Sturzenegger en la conferencia de prensa del 28D debilitó esta buena estrategia de comunicación que el Banco Central venia llevando adelante, ya que brindo la señal de pérdida de independencia de la autoridad monetaria, algo escencial para la eficiencia de una política monetaria. Sin embargo, no creo que, como marcan algunos, esta conferencia haya sido el desencadenante de la crisis como muchos dicen, pero si que fue un error. La crisis tuvo fundamentos económicos, que fueron el alto nivel de deuda que el gobierno tenía y la imposibilidad de enfrentarlo sin crédito externo.

La teoría marca que la elección del vocero en una crisis es una parte central. Considero que no se puedo identificar a un vocero en particular, ya que varios miembros del gabinete hablaban de economía. Creo que hubiera sido más efectivo, y para cuidar la imagen presidencial, que el ministro de Economía fuera el encargado de hablar de la crisis, sus causas y el plan para resolverla. La sobre exposición del Presidente y las intervenciones del Jefe de Gabinete creo que no fueron acertadas. Un ejemplo de esto fue el fallido anuncio del nuevo acuerdo con el FMI. El mensaje de 3 minutos de Macri para anunciar un acuerdo con el FMI

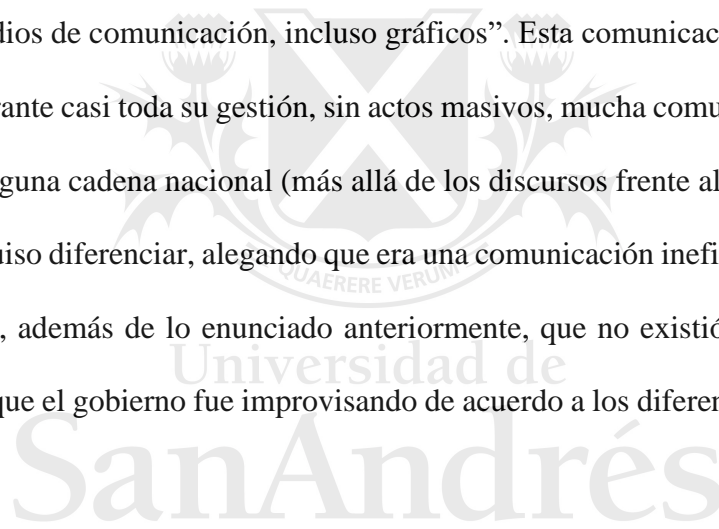
para adelantar los fondos también fue un grave error comunicacional, ya que brindó aún más incertidumbre de la que había. Comunicar que la inflación estaba bajando, cuando al día siguiente el dato mensual fue más alto que el mes anterior, también es un error que un Presidente no debería cometer, ya que cuenta con información privilegiada al respecto.

Otro error que considero que existió en la comunicación fue la negación de la crisis. El expresidente Macri no utilizó la palabra crisis hasta su discurso a principios de septiembre, luego de que el peso se devaluara fuertemente pasando de \$30 a casi \$40 en un día. A su vez, la gran mayoría de los funcionarios evitaron usar esa palabra, y siempre se refirieron a “turbulencia” o “tormenta”. El país ya había ingresado en una recesión en el mes de junio, por lo que técnicamente la crisis había comenzado bastante antes. Creo que esta decisión de negarla no ayudó en su comunicación. Existieron declaraciones como las del ex jefe de gabinete diciendo que “no existía un fracaso económico” al mismo tiempo que el peso argentino se devaluaba un 30%. Sumado a esto, la mala comunicación y búsqueda de polarización constante durante la crisis termino siendo contraproducente. Mientras la economía sufría grandes problemas, ya dos años y medio luego de haber asumido el gobierno, los funcionarios declaraban que las causas de la crisis eran externas y por la “pesada herencia”. Este tipo de estrategia puede ser útil al comienzo del mandato para poder explicar problemas incipientes, pero dos años y medio después pierde efecto, ya que la responsabilidad de quien administra es mucho mayor. En ese momento, el gobierno debería haber explicado claramente las causas de la crisis y el plan para resolverla, dando certidumbre la sociedad. Ese es uno de los principales objetivos de la comunicación de crisis.

Encuentro una coincidencia parcial con lo esbozado por el ex Subsecretario de Comunicación Estratégica de la Jefatura de Gabinete de Ministros, Hernán Iglesias Illa. El ex funcionario

explica que cuando se está en la función pública, se está “en una crisis permanente”. Coincido en que la planificación de una comunicación de crisis en estas circunstancias puede ser compleja, sin embargo, citando nuevamente a Gonzalo Arias (“las decisiones son comunicación”), mejores decisiones integrales hubieran derivado en una mejor comunicación que a su vez hubiera amortiguado las consecuencias de la crisis económica.

Para finalizar, creo que una frase del consultor Bernardo Ballero resume con claridad lo que fue la comunicación del gobierno. “Mauricio Macri se despide del ejercicio de la primera magistratura exhibiendo el balance de su gestión con actos masivos, cadena nacional y avisos en diferentes medios de comunicación, incluso gráficos”. Esta comunicación es lo opuesto a lo que realizó durante casi toda su gestión, sin actos masivos, mucha comunicación por redes sociales y sin ninguna cadena nacional (más allá de los discursos frente al Congreso) y de lo que siempre se quiso diferenciar, alegando que era una comunicación ineficaz y antigua. Esto podría demostrar, además de lo enunciado anteriormente, que no existió una estrategia de comunicación y que el gobierno fue improvisando de acuerdo a los diferentes momentos que atravesaba.



Bibliografía

AGUIAR, M. (2018), “Ganamos, ¿Y ahora que?: La transición entre comunicación de campaña y comunicación de gestión”, Argentina

ARIAS G, Y DOLDAN L, (2019), “Comunicar lo local: Estrategias electorales y de gobierno en el ámbito local”, Buenos Aires, Argentina.

BBVA RESEARCH SITUACION ARGENTINA (2018), Buenos Aires, Argentina.

BENOIT, W. (1995), “Accounts, Excuses and Apologies: A theory of image restoration strategies”, Nueva York, Estados Unidos.

BERGE, T. (1990), “The first 24 hours: a comprehensive guide to successful crisis communications”.

BERLIN VILLAFANE, I. (2017), “Tips para gobiernos locales”, Mexico.

CAMPBELL, A. (2015), “Winners: And How They Succeed”, Londres, Reino Unido.

CASTELLS, M (2009), “Comunicación y poder”. Madrid, España.

COOMBS T, Y HOLLADAY S (1996), “Communication and Attributions in a Crisis: An experimental Study in Crisis Communication”.

COOMS, T. Y HOLLADAY, S. (2005). “Reasoned Action in crisis communication: an attribution theory-based approach to crisis management”.

CRAWFORD, P Y SOBEL, J (1982), “Strategic Information Transmission”, San Diego, California.

CRESPO, I., GARRIDO, A. y MEDINA, R (2017), “La comunicación de crisis en la administración pública española: análisis de evidencia empírica”. Madrid, España.

DAL POGGETO, M. (2018), “Dos años y medio de Gestion de Cambiemos... Una mirada”, Buenos Aires, Argentina.

DE JONG (2013), “Organizational communication during crisis situations”, Twente, Países Bajos.

DILLENBERGER, D (2018), “Comunicación en la crisis: que podría aprender Mauricio Macri de las empresas más exitosas”, Infobae.

ELIZALDE, L., FERNANDEZ, D. y M.RIORDA (2011), “La gestión del disenso. La comunicación gubernamental en problemas”. Buenos Aires: La Crujía.

FARRELL J, Y RABIN M, (1996), “Cheap Talk”, Estados Unidos.

FREIJEIRO, M. (2010), “La gestión política en tiempo de crisis, un análisis de la actuación de los agentes públicos en el caso Prestige” en CASES, J. I. (comp), Catástrofes medioambientales. La reacción social y política. Valencia: Tirant Lo Blanc.

GILLESPIE, P y GILBERT, J (2018), *How Poor Communication Fed Argentine Peso's Collapse*, Bloomberg.

GONZALEZ HERRERO, A. (1998). “Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa”, Barcelona, España.

HEATH, R. (2010), “Introduction. Crisis Communication: defining the Beast and De-marginalizaing Key Publics”, Chichester, Reino Unido.

HOPE, W (2010), "Time, Communication, and Financial Collapse", Auckland, Nueva Zelanda.

IGLESIAS ILLA, H (2016), "Cambiamos", Buenos Aires, Argentina.

JIN, Y., PANG, A. Y CAMERON T (2006), "Strategic Communication in Crisis Governance: Analysis of the Singapore Management of the SARS Crisis, Copenague, Dinamarca.

LAKOFF, G (2004), "No pienses en un elefante: lenguaje y debate político". Madrid, España.

LEGADEC, P. (2005), "Crisis management in the 21st century "unthinkable" events in "inconceivable" contexts", Paris, Francia.

MANDER, B y RATHBONE, J (2018), "Argentina is stricken by a crisis of confidence", Financial Times.

NOGUERA, F. (2009), "La campaña permanente". En Izurieta, R; Arteton, C; y Perina, R (comps). Estrategia de comunicación para gobiernos. Buenos Aires, Argentina

O'MURCHU, L (2012), "Internal Communication in Ireland before and during the economic recession from the perspective of communication practice, technology and ethics", Dublin, Republica de Irlanda.

PANIAGUA, C. (2010) "Una historia de la comunicación de crisis en España", en Revista Icono14, 8 (2), págs. 3-24.

PRIME MINISTER'S OFFICE (2008), "Government Communications in Crisis Situations and Emergencies". Helsinki, Finlandia.

RAY, S. (1999). “Strategic communication in crisis management: Lessons from the airline industry”.

RIORDA M, Y BENTOLILA S, (2020), “Cualquiera tiene un plan hasta que te pegan en la cara”, Buenos Aires, Argentina.

RIORDA, M (2008), “Gobierno bien pero comunico mal”, Caracas, Venezuela.

RIORDA, M (2011), “La comunicación gubernamental como comunicación gubernamental”, Buenos Aires, Argentina.

ROGERS, A. Y JENNINGS S. (2018), “Strategic Communication: MCOM function guide”, Londres, Reino Unido.

SEMEZIN, S (2015), “La comunicacion politica en tiempos de crisis: una comparación entre Italia y España”, Madrid, España.

ULMER, R (2001). “Effective crisis management through established stakeholder relationships: Malden Mills as a case study. Management Communication Quarterly”.

VAYID, I, (2013), “Central Bank Communications Before, During and After the Crisis: From Open Market Operations to Open-Mouth Policy”, Ottawa, Canada.

WOODFORD, M (2005), “Central Bank Communication and Policy Effectiveness”, Estados Unidos.



Universidad de
SanAndrés