

PROGRAMA DE EVALUACIONES DEL BANCO DE ESPAÑA

EVALUACIÓN DE LA DIFUSIÓN DE LA PRODUCCIÓN  
ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL BANCO DE ESPAÑA

Santiago Carbó, Elena Gutiérrez-García y Stephen Yeo



EVALUACIÓN DE LA DIFUSIÓN DE LA PRODUCCIÓN ECONÓMICA  
Y FINANCIERA DEL BANCO DE ESPAÑA

**Santiago Carbó,**

CATEDRÁTICO DE ECONOMÍA DE LA UNIVERSIDAD DE GRANADA;

**Elena Gutiérrez-García,**

PROFESORA DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE NAVARRA;

**Stephen Yeo,**

ANTIGUO DIRECTOR EJECUTIVO DEL CENTRE FOR ECONOMIC POLICY RESEARCH.

## Índice

---

<b>1</b>	<b>Introducción</b>	4
<b>2</b>	<b>Los retos a los que se enfrentan los bancos centrales</b>	5
<b>3</b>	<b>¿Cómo ha respondido el BE a estos retos?</b>	6
3.1	Innovaciones relativas al Informe Anual y al Boletín Económico	6
3.2	Innovaciones relacionadas con los medios de comunicación (tanto los tradicionales como las redes sociales)	6
3.3	Evaluación de impacto	7
<b>4</b>	<b>El camino a seguir</b>	8
4.1	A corto plazo	8
1	Uso más intensivo de los canales y las plataformas digitales	8
2	Simplificación de la tipología y estructura de las publicaciones	10
3	Aumento de la visibilidad de los productos de investigación	10
4	Cambio a un enfoque en el que prima lo digital	11
4.2	A más largo plazo	11
1	Un modelo de compromiso e interacción más proactivo	12
2	Seguimiento, evaluación y KPI	12
<b>5</b>	<b>Conclusiones</b>	13
<b>6</b>	<b>Bibliografía</b>	14

---

## 1 Introducción

---

En los últimos años, los bancos centrales han prestado cada vez más atención a la visibilidad y al impacto de sus análisis y de su investigación. Han buscado fórmulas para reforzar ese impacto y desempeñar un papel más activo en los debates económicos y sociales. Con el fin de examinar estas cuestiones, a principios de 2021 el Banco de España (BE) encargó una evaluación independiente de la difusión de sus análisis y trabajos de investigación sobre temas económicos y financieros<sup>1</sup>. Se evaluó la eficacia de las innovaciones recientes que ha introducido el BE para mejorar la difusión y el conocimiento de sus análisis y estudios, situando dichas innovaciones en el contexto de las tendencias actuales de la comunicación estratégica de los bancos centrales y de su interacción con las partes interesadas.

Además de examinar la extensa documentación proporcionada por el BE, el equipo evaluador entrevistó a más de 40 personas consideradas relevantes para aportar información, entre las que figuraron empleados del BE, directores de comunicación de siete bancos centrales y representantes de partes interesadas (como economistas y académicos, periodistas financieros, miembros de la Comisión de Asuntos Económicos y del Departamento de Análisis Económico y Presupuestario del Congreso de los Diputados, sindicatos, y organizaciones empresariales de ámbito nacional). El equipo de evaluadores entregó en septiembre un informe pormenorizado con las conclusiones y recomendaciones. A continuación, presentamos un breve resumen del enfoque que hemos adoptado y de nuestras principales conclusiones.



<sup>1</sup> El equipo evaluador estaba integrado por Santiago Carbó, catedrático de Economía de la Universidad de Granada; Elena Gutiérrez García, profesora de Comunicación Corporativa en la Universidad de Navarra, y Stephen Yeo, antiguo director ejecutivo del *Centre for Economic Policy Research*.

## 2 Los retos a los que se enfrentan los bancos centrales

---

En los últimos años, los bancos centrales han tenido que afrontar crecientes retos para diseñar y poner en práctica estrategias de comunicación eficaces. En gran parte, esto obedece a la necesidad de adaptarse a la rápida evolución y a la complejidad creciente del entorno mediático en el que operan. Esa adaptación no es tarea fácil, dados los riesgos que se derivan de una mayor exposición, y la dificultad que entraña coordinar una compleja variedad de mensajes en un contexto en el que los medios digitales y las redes sociales están erosionando el papel de los medios de comunicación tradicionales impresos y audiovisuales, mientras que cada vez es mayor el contenido generado por los usuarios.

Los bancos centrales comparten este desafío con otras muchas organizaciones, pero también se enfrentan a una serie de retos propios y singulares. Los bancos centrales sufrieron daños reputacionales y una pérdida de credibilidad y confianza considerable como consecuencia de la crisis financiera mundial de 2008. Además, la utilización prolongada de instrumentos de política monetaria no convencionales después de la crisis hizo más difícil distinguir los límites entre la política monetaria y la fiscal, e incluso puso en cuestión el principio de la independencia del banco central. Los bancos centrales han respondido a este desafío tomando medidas para lograr una mayor transparencia y para reforzar la rendición de cuentas ante los ciudadanos por sus decisiones de políticas económicas y financieras.

Como se señala en Haldane (2018), los bancos centrales han subido, en efecto, algunos peldaños de la escalera del compromiso o interacción con el público (engagement)<sup>2</sup>. Han dado más importancia a comunicarse de forma más proactiva y efectiva con una audiencia más amplia, que incluye al público en general. Este es un planteamiento muy diferente del tradicional, que se centraba en la comunicación con los mercados financieros y con la comunidad académica de investigadores.

Al mismo tiempo, el abanico de cuestiones que se espera que aborden los bancos centrales también se ha ampliado, y estos se encuentran con que han de desempeñar funciones de tipo analítico y consultivo mucho más variadas<sup>3</sup>. Como resultado de ello, el diseño y la aplicación de una estrategia de comunicación se convierte en un reto aún mayor: los bancos centrales tienen que gestionar su comunicación con un conjunto más amplio de públicos y partes interesadas, emplear diferentes lenguajes y narrativas, así como ocuparse de utilizar instrumentos de divulgación y comunicación diversos y ofrecer contenidos “por capas”<sup>4</sup>. Por ejemplo, en septiembre de 2019, la entonces presidenta entrante del BCE, Christine Lagarde, declaró en una comparecencia parlamentaria que haría de la comunicación del BCE con el público en general una de sus prioridades. Nuestra revisión de la literatura reciente sobre comunicación estratégica y las entrevistas con las partes interesadas, pusieron de manifiesto los retos que plantea dirigirse a un conjunto más diverso de agentes sociales dentro del público en general, la mayoría de los cuales no son expertos.

---

2 Los peldaños de la escalera (información, consulta, implicación, colaboración y empoderamiento) se basan en la proposición de Arnstein (1969) y representan grados de participación creciente de los ciudadanos en las decisiones que les afectan.

3 Esto es especialmente pertinente en el caso del BE, ya que la Ley de Autonomía del Banco de España le encomienda la función de «asesorar al Gobierno, así como realizar los informes y estudios que resulten procedentes» (capítulo II, artículo 7, sección 5, letra e, de la Ley de Autonomía del Banco de España).

4 Nota del traductor: la estrategia por capas adapta la presentación de los contenidos a las necesidades, las preferencias y la formación técnica de los distintos grupos de interesados.

Con todo, algunos bancos centrales han logrado ascender por estas vías en la escalera del compromiso o interacción (engagement) con el público, aunque ello parece haber supuesto pasar de un enfoque basado en la difusión a un enfoque más holístico de comunicación e interacción. Este cambio conlleva poner el énfasis en el seguimiento y la escucha de las principales partes interesadas, centrarse —y diseñar estratégicamente— los esfuerzos de comunicación e interacción, y llevar a cabo un seguimiento, evaluación, organización y orientación de la difusión.

### 3 ¿Cómo ha respondido el BE a estos retos?

---

En la evaluación comprobamos que en el BE el ritmo de innovación en la difusión se ha acelerado en los últimos años, con un impulso notable a partir de 2017, y un flujo continuado de innovaciones desde entonces. La mayoría de los cambios y mejoras han sido acometidos por la División de Gestión y Difusión de la Información, a menudo en estrecha colaboración con el Departamento de Comunicación.

Estas innovaciones son atribuibles al firme compromiso de la dirección del BE de aumentar la presencia del Banco de España en el debate económico y social, a los esfuerzos para incorporar contenidos por capas, a una creciente actividad en las plataformas digitales y a una interacción más intensa y sostenida con los periodistas y con los medios de comunicación.

#### 3.1 Innovaciones relativas al Informe Anual y al Boletín Económico

Las innovaciones más significativas y sostenidas han tenido que ver con los cambios en el Informe Anual, en el que se han introducido varias novedades importantes, y es donde la coordinación entre la División de Gestión y Difusión de la Información y el Departamento de Comunicación ha sido más intensa. También hemos constatado que ha habido otras innovaciones significativas en los contenidos del Boletín Económico. Por ejemplo, se ha cambiado la forma en que los análisis y los trabajos de investigación se «empaquetan» para lograr una mayor difusión. Los Artículos Analíticos y las Notas Económicas se publican por separado desde 2017, y estos y otros extractos de publicaciones más extensas, que se consideran de interés general, ahora se publican *online* por adelantado.

#### 3.2 Innovaciones relacionadas con los medios de comunicación (tanto los tradicionales como las redes sociales)

Ha habido otras innovaciones, además de las del Informe Anual y el Boletín Económico. Estas innovaciones se han centrado en tres ámbitos fundamentales: 1) la renovación de la web; 2) la apertura a la utilización de los canales de las redes sociales —fundamentalmente, Twitter y YouTube—, 3) una actividad más proactiva en las relaciones con los medios, centrada en ampliar el alcance y mejorar la precisión de la cobertura mediática, que ha consistido, principalmente, en adoptar un enfoque más orientado al servicio en la relación con los medios de comunicación, con un aumento del número de sesiones informativas para la prensa, publicaciones bajo embargo, reuniones *off the record* y entrevistas con periodistas.

### 3.3 Evaluación de impacto

En la primera parte del período analizado, no existía una estrategia o marco explícito que sirviera de base para las innovaciones citadas, sino que estas consistían en una serie de acciones relativamente *ad hoc* que parecían razonables en su momento y que, en gran medida, han demostrado ser eficaces. Sin embargo, resultaba difícil medir su eficacia porque, al menos al principio, no se contaba con un plan explícito para medir el impacto de los cambios, que respondían a los comentarios u opiniones en ese periodo de integrantes del público objetivo. Más recientemente, las innovaciones en materia de difusión se han integrado en el Plan Estratégico general del BE, una medida que ha resultado muy apropiada, en particular porque ha implicado una mayor atención al seguimiento y a la evaluación del impacto, y la elaboración periódica de indicadores de impacto de la difusión es muy oportuna. Sin embargo, a nuestro juicio, se precisan más datos sobre el impacto, especialmente opiniones de usuarios en tiempo real obtenidas por medio de encuestas y de grupos de discusión (*focus groups*) realizados en el momento en que se lleva a cabo la actividad analizada.



El ritmo de innovación en la difusión de los análisis y la investigación del BE sí parece haberse acelerado. ¿Qué explica este cambio de ritmo? Nuestras entrevistas sugieren que un factor importante ha sido el compromiso de la dirección con aumentar la presencia del BE en los debates económicos y sociales, impulsado principalmente por una participación más proactiva del gobernador, la subgobernadora y los directores generales, en especial el director general de Economía y Estadística, en foros nacionales e internacionales. El compromiso de mejorar la difusión y la comunicación se ha articulado y formalizado, y en estos momentos tiene una posición central en dos de los cinco objetivos del Plan Estratégico 2024 del BE. También ha facilitado la innovación más rápida, la mayor coordinación entre distintas unidades organizativas del BE, en particular entre la División de Gestión y Difusión de Información y el Departamento de Comunicación, una forma de actuar que creemos que debe fomentarse.

## 4 El camino a seguir

---

En los últimos años se ha avanzado mucho en la comunicación y la difusión, pero creemos que el BE aún necesita pasar al siguiente nivel. Nuestra evaluación identificó varias áreas en las que es posible mejorar tanto a corto como a medio plazo. Nuestras recomendaciones se han basado, entre otros aspectos, en lo que están haciendo bancos centrales de todo el mundo.

### 4.1 A corto plazo

#### 1 Uso más intensivo de los canales y las plataformas digitales

En lo que respecta a los canales y las plataformas digitales, observamos que es difícil navegar por la web actual. Está en marcha un proyecto de remodelación de la web para que sea más fácil acceder a la información y los datos. Se trata de una actuación muy necesaria que debe completarse lo antes posible. Recomendamos que en el nuevo diseño de la web se dé prioridad a la navegación intuitiva y a la presentación clara de los contenidos que el BE desea comunicar. Por ejemplo, en la web actual resulta difícil presentar los análisis y la investigación del BE organizados en función de las nuevas prioridades de investigación de la institución, lo que repercute negativamente en la visibilidad de esas prioridades. Por otra parte, al ofrecer estos contenidos, deben utilizarse mucho más narrativas digitales, formatos multimedia e infografías en la web para hacer más accesibles estos nuevos contenidos.

El BE también necesita innovar creando nuevas plataformas digitales para potenciar su participación en debates sobre políticas públicas. Los blogs son una herramienta cada vez más importante para los bancos centrales, que han creado (al menos) dos tipos de blogs: blogs de la «alta dirección», en los que el gobernador, el subgobernador u otros altos cargos suelen escribir entradas en las que explican una decisión de política económica que ha adoptado el banco central; blogs de «expertos de la institución», en los que escriben investigadores y analistas del banco central para informar sobre los trabajos de investigación que han publicado o para presentar comentarios o análisis sobre una cuestión de política económica.

Recomendamos encarecidamente que el BE publique un «blog del Banco de España». El primer paso podría ser iniciar un blog de la alta dirección. Esta es la opción más sencilla y aportaría al

## EL CAMINO A SEGUIR

A CORTO PLAZO	
 <p><b>CANALES Y PLATAFORMAS DIGITALES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Un nuevo diseño de la página web:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Navegación intuitiva y presentación clara</li> <li>– Organización de las publicaciones conforme a las “<b>Prioridades analíticas y de investigación del Banco de España</b>”</li> <li>– Mayor uso de narrativas digitales, formatos multimedia e infografías</li> </ul> </li> <li>- <b>Un blog del Banco de España:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Empezar por un blog de la alta dirección</li> <li>– En el futuro, un blog de expertos del BE</li> </ul> </li> <li>- <b>Redes sociales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Cuentas adicionales de Twitter y LinkedIn: cuentas específicas de algunos departamentos y cuentas personales de investigadores</li> <li>– A medio plazo, Facebook e Instagram, para llegar a los grupos más jóvenes</li> </ul> </li> </ul>
 <p><b>PUBLICACIONES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Simplificar el catálogo en línea con el Banco de Inglaterra o la Reserva Federal</b></li> <li>- <b>Simplificar el Informe Anual y el Informe de Estabilidad Financiera</b></li> <li>- <b>Publicar más sobre la situación del sector financiero</b></li> </ul>
 <p><b>AUMENTAR LA VISIBILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Identificadores digitales (códigos DOIs y ORCID) para publicaciones e investigadores</b></li> <li>- <b>Servicio de suscripción de publicaciones más flexible, con alertas selectivas adaptables a las preferencias de los usuarios</b></li> </ul>
 <p><b>PRIMAR LO DIGITAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Comunicarse en html: combinar los PDF con formatos más cortos y compatibles con la visualización en web y en dispositivos móviles</b></li> </ul>
A LARGO PLAZO	
 <p><b>IR MÁS ALLÁ E IR MÁS LEJOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>En la línea de otros bancos centrales y adaptando sus mejores prácticas al contexto español</b></li> <li>- <b>Requiere más recursos y mejorar la estructura interna</b></li> </ul>
 <p><b>MODELO HOLÍSTICO [COMUNICACIÓN +DIFUSIÓN + INTERACCIÓN] MÁS PROACTIVO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Enfoque más estratégico de la difusión y la comunicación</b></li> <li>- <b>Mayor coordinación entre las actividades de difusión e interacción</b></li> <li>- <b>Establecer una responsabilidad unificada que fije los objetivos a largo plazo y asesore y coordine internamente</b></li> <li>- <b>Ofrecer contenidos “por capas”: contenidos y formatos adaptados a las necesidades y preferencias de cada público objetivo</b></li> </ul>
 <p><b>SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y KPI</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Establecer un marco integral de indicadores de impacto y desempeño (KPI) para medir los avances y logros de la estrategia</b></li> <li>- <b>Considerar indicadores cuantitativos y cualitativos</b></li> </ul>

BE experiencia valiosa en los procesos de puesta en funcionamiento y de edición. La creación de un blog de expertos de la institución, que es más complicado, se puede plantear más adelante. El blog debería abarcar una amplia variedad de temas, no solo de macroeconomía, y esto podría ser útil para ampliar el alcance de la investigación que el BE comunica.

En lo relativo a las redes sociales, observamos que el BE ya hace uso de Twitter y LinkedIn, pero existen más posibilidades. Recomendamos que el BE considere crear cuentas de Twitter y de LinkedIn diferentes para distintos departamentos y unidades del BE o incluso crear cuentas personales para los investigadores, como se ha hecho en el Banco de Finlandia. Sin duda, este cambio aumentaría y mejoraría la comunicación y la interacción con grupos diversos y con la sociedad en general. A medio plazo, recomendamos que el BE explore la idea de abrir cuentas de Facebook e Instagram, que son útiles para llegar a grupos determinados a los que el BE no llega en la actualidad (por ejemplo, grupos de jóvenes que prefieran utilizar Instagram o WhatsApp). Esto debería abordarse a medio plazo.

## **2 Simplificación de la tipología y estructura de las publicaciones**

La producción del Banco debe estilizarse: el número de tipos diferentes de publicaciones (artículos, notas, recuadros...) no está en consonancia con lo que hacen otros bancos centrales. Como demuestra el estudio comparativo que se ha realizado internamente en el BE, la institución cuenta con más tipos de publicaciones que la mayoría de los otros bancos centrales. Si bien es probable que los que tienen experiencia en el uso de los productos del BE puedan encontrar lo que buscan entre los numerosos tipos de publicaciones de la institución, los nuevos usuarios se sentirán, casi con certeza, desorientados y, muy probablemente, desanimados. La estructura del catálogo de publicaciones del BE debe racionalizarse y simplificarse. La estructura más focalizada de los diferentes productos del Banco de Inglaterra o de la Reserva Federal de Estados Unidos podría servir de ejemplo.

También convendría simplificar las publicaciones emblemáticas del BE, como son el Informe Anual y el Informe de Estabilidad Financiera. De nuestras entrevistas se desprende que ambos contienen demasiados artículos, notas y recuadros, y sería conveniente simplificar ambos informes. Algunas partes interesadas a las que entrevistamos también mencionaron la necesidad de incluir más artículos sobre la situación del sector financiero.

## **3 Aumento de la visibilidad de los productos de investigación**

Hay una serie de medidas sencillas que el BE podría adoptar para dar más visibilidad y mejorar la difusión de sus productos orientados al ámbito de la investigación. Una de ellas es la introducción de identificadores digitales únicos y persistentes (números ORCID y DOI) para los investigadores y para los Documentos de Trabajo (*Working Papers*) y los Documentos Ocasionales (*Occasional Papers*).

El BE también necesita un servicio de suscripción a publicaciones más flexible, es decir, una forma más selectiva de suscribirse a alertas de publicaciones de la web del BE. Recomendamos que el BE introduzca un sistema de suscripción que permita a los usuarios elegir a qué productos

desean suscribirse: todas las publicaciones de un tipo determinado como, por ejemplo, todos los Documentos de Trabajo, todos los Documentos de Trabajo sobre un tema de investigación específico o sobre una de las nuevas prioridades de investigación del BE, etc. En principio, el usuario debería poder suscribirse incluso a una alerta de los documentos de un investigador concreto. El número de canales utilizados para enviar alertas podría aumentar también: además del RSS y del correo electrónico para recibir alertas, en la web del BE debería solicitarse al usuario permiso para enviarle notificaciones directamente al navegador que esté utilizando.

#### **4 Cambio a un enfoque en el que prima lo digital**

En nuestra opinión, la difusión del BE se basa excesivamente en productos en formato PDF. Esta no es una forma eficaz de comunicar los trabajos de investigación y análisis a muchas de las partes interesadas del BE. El PDF es un formato conocido y bien aceptado para comunicarse con investigadores académicos y (algunas) autoridades. Sin embargo, hay otras partes interesadas importantes (el público en general, las generaciones más jóvenes, los periodistas) que no aceptan tan bien los PDF y los consideran menos prácticos. Estos destinatarios necesitan recibir mensajes del BE más breves y en un formato web y compatible con el móvil, lo que, en la práctica, equivale a comunicarse en HTML. Ello debería formar parte de un replanteamiento general de la manera de transmitir mensajes relacionados con los análisis y la investigación del BE más cortos e impactantes.

#### **4.2 A más largo plazo**

Las prácticas de comunicación y de difusión han cambiado drásticamente para muchas organizaciones desde el comienzo de este siglo. Los bancos centrales se enfrentan a los mismos retos en muchos casos, pero, además, han acusado un descenso de la confianza a raíz de la crisis financiera de 2008 y, al mismo tiempo, se espera que se ocupen de una variedad mucho más amplia de cuestiones de política económica. Asimismo, se espera que los bancos centrales, así como otras entidades públicas, rindan cuentas y sean más transparentes. En nuestra opinión, esto tiene una serie de implicaciones importantes, que el BE aún no ha tomado en cuenta en su totalidad.

La difusión y la comunicación se han vuelto más complejas debido a la mayor diversidad de partes interesadas con niveles de conocimientos y experiencia muy diferentes y con necesidades muy distintas. Como resultado, los bancos centrales deben gestionar una variedad cada vez mayor de productos y de actividades de divulgación en un entorno digital y mediático cada vez más segmentado. Para ello son necesarios más recursos y mayor capacidad organizativa. Más importante aún es la necesidad de adoptar un enfoque más holístico y más proactivo. Holístico, porque la difusión no puede gestionarse sin contar con una estrategia clara y explícita de interacción y de comunicación. Ya no es suficiente ofrecer productos de difusión: la difusión debe ir acompañada y estar estrechamente vinculada con una estrategia de comunicación e interacción con las partes interesadas. Proactivo, en el sentido de que la estrategia requiere no solo una estructura (y recursos) para gestionar las relaciones con las principales partes interesadas, sino también un sistema de seguimiento y de evaluación para valorar si esta estructura es eficaz logrando el compromiso y la interacción.

## 1 Un modelo de compromiso e interacción más proactivo

Nuestras entrevistas con directivos de otros bancos centrales, así como nuestra investigación documental, pusieron de relieve la creciente necesidad de adoptar un enfoque más estratégico con respecto a la difusión y la comunicación, así como de una mayor coordinación interna de la difusión y de la interacción con las partes interesadas.

Hace dos años, el BE publicó su primer plan estratégico, el «primer ejercicio de planificación estratégica integral que se aborda en la institución», como señaló el gobernador (Banco de España, 2020). El Plan Estratégico tiene cinco objetivos: el cuarto es «aumentar la capacidad de influencia del Banco en su ámbito de actuación» mediante el «aumento de la difusión y del conocimiento de los informes, los análisis y las estadísticas», entre otras iniciativas. Estos objetivos, sin embargo, no pueden lograrse únicamente mediante la difusión, sino que requieren un enfoque bidireccional que conlleve la institucionalización de una interacción más proactiva con las partes interesadas.

Otro de los objetivos principales del Plan Estratégico es aumentar la relevancia del BE «en los debates económicos y sociales, y reforzar el impacto de sus análisis». Esto se puede lograr de dos maneras, pero ambas deberían ir a la par. Nuestras recomendaciones principales en este sentido se centran en:

- Establecer una responsabilidad unificada para determinar los objetivos de interacción a largo plazo, con funciones de asesoramiento interno a los departamentos o divisiones del BE y de coordinación de los planes específicos de estos departamentos o divisiones. Esto se justifica por la necesidad a largo plazo de estructurar y fortalecer las relaciones del BE con grupos relevantes de partes interesadas. No parece probable que la mejora de la producción para la difusión sea suficiente por sí sola para construir estas relaciones. Probablemente será necesario un enfoque más estratégico con respecto a la interacción, como han resaltado muchas de las partes interesadas que entrevistamos. Ese enfoque hacia la interacción y el compromiso puede dar un impulso a las actividades de difusión y comunicación del BE (véase párrafo siguiente).
- Las tácticas empleadas para lograr estos objetivos de interacción a largo plazo deberían tener en cuenta la compleja diversidad de productos y actividades de difusión y comunicación a disposición del BE. Estas tácticas también deberían adoptar una estrategia de contenidos por capas que refleje la necesidad de coordinar la amplia gama de productos y de actividades de participación de que dispone el BE que deben ser implementadas en un escenario digital y mediático cada vez más segmentado.

## 2 Seguimiento, evaluación y KPI

Todo esto debe ser objeto de medición, seguimiento y evaluación de forma continuada, para determinar no solo el impacto a largo plazo de la estrategia de interacción más proactiva, sino también la eficacia a corto plazo de las tácticas y actuaciones empleadas para aplicar la estrategia. A este respecto, recomendamos establecer un marco integral de KPI (indicadores clave de

desempeño) para medir los avances y los logros de la estrategia y de los planes. En concreto, recomendamos un sistema de seguimiento y evaluación que incluya medidas cuantitativas y cualitativas y que abarque desde los indicadores de repercusión en los medios (*outtakes*) hasta los resultados (*outcomes*) y el impacto en las partes interesadas<sup>5</sup>.

## 5 Conclusiones

---

En general, observamos que el BE ha realizado avances significativos desde 2017 en la comunicación, la difusión y la interacción. El Banco de España es ahora más activo en las redes sociales, participa más activamente en el debate público e interactúa con una gama más amplia de partes interesadas. La evidencia a nuestra disposición sugiere que el BE llega con eficacia a públicos «expertos» —investigadores, agentes de los mercados financieros, responsables de políticas públicas y analistas—. También llega bien a los medios de comunicación—impresos, audiovisuales y *online*—. Asimismo, el BE ha hecho progresos en su comunicación con públicos menos expertos —miembros del Parlamento, agentes sociales, etc.—, pero en este ámbito todavía hay margen de mejora. El Banco aún no llega de forma efectiva a una parte amplia de la población —el público en general—, pero la evidencia apunta a que esto se considera un desafío particular por muchos, si no la mayoría, de los bancos centrales.

Para mantener los progresos alcanzados desde 2017 e igualar algunas de las «buenas prácticas» de los bancos centrales más innovadores, el BE tendrá que hacer cambios que vayan más allá de las modificaciones graduales descritas en la sección anterior. Creemos que el BE podría obtener mejores resultados si adapta al contexto español las buenas prácticas de otros bancos centrales. Nuestra valoración es que el BE todavía tiene que mejorar su estructura interna en lo que se refiere a las actividades de difusión y comunicación, así como incrementar los recursos asignados a estas áreas para poder responder plenamente a los retos que se plantean en una comunicación más amplia y una interacción más estrecha con todas las partes interesadas.

---

5 Los indicadores de repercusión (*outtakes*) utilizan métricas de las redes sociales para entender la eficacia de la oferta de contenidos «por capas». Los resultados (*outcomes*) y el impacto se basan en encuestas públicas y focus groups de partes interesadas para revelar si han cambiado las opiniones, las actitudes, las expectativas o el comportamiento de las partes interesadas.

## 6 Bibliografía

---

- Arnstein, S.R., (1969). *A Ladder of Citizen Participation*, Journal of the American Institute of Planners, pp. 216-224. Amsterdam: North Holland.
- Banco de España, (2020). *Strategic Plan 2024*.
- Haldane, A.G., (2018). *Climbing the Public Engagement Ladder*.  
Ley de Autonomía del Banco de España.

## PUBLICACIONES DEL BANCO DE ESPAÑA

### PROGRAMA DE EVALUACIONES DEL BANCO DE ESPAÑA

- 01 BANCO DE ESPAÑA: Directrices del programa de evaluaciones del Banco de España (Existe una versión en inglés con el mismo número).
- 02 Banco de España: Plan de Evaluaciones del Banco de España 2022 (Existe una versión en inglés con el mismo número).
- 03 Banco de España: Autoevaluación del Consejo de Gobierno del Banco de España (Existe una versión en inglés con el mismo número).
- 04 Banco de España: Evaluación de la difusión de la producción económica y financiera del Banco de España (Existe una versión en inglés con el mismo número).