

Aprender a hablar, aprender a escuchar. Esbozo de la evolución de la comunicación institucional en el Tribunal Supremo de Elecciones

Gustavo Román Jacobo*

https://doi.org/10.35242/RDE_2024_38_5

Nota del Consejo Editorial



Recepción: 28 de junio de 2024.

Revisión, corrección y aprobación: 11 de julio de 2024.

Resumen: Describe cómo el proceso de comunicación del Tribunal Supremo de Elecciones pasa de hacer publicaciones esporádicas de avisos sobre el proceso electoral o de promoción del voto a convertirse en un proceso de asesoría estratégica, comunicacional y política para que el superior, el pleno de magistradas y magistrados adopten sus decisiones administrativas y jurisdiccionales.

Palabras clave: Comunicación organizacional / Comunicación política / Imagen / Toma de decisiones / Organismos electorales.

Abstract: The article describes how the communication process of the Supreme Electoral Tribunal goes from sporadic publications of notices about the electoral process or the promotion of the vote to become a process of strategic, communicational and political advice, so that the superior, the plenary of magistrates, adopt their administrative and jurisdictional decisions.

Key Words: Organizational communication / Political communication / Image / Decision making / Electoral bodies.

* Abogado, costarricense, correo electrónico gromanj@tse.go.cr. Director general de Estrategia y Gestión Político-Institucional del TSE. Licenciado en Derecho por la Universidad de Costa Rica (UCR), diploma en Estudios Europeos Avanzados en Comunicación Política e Institucional por el Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, máster en Marketing, Consultoría y Comunicación Política por la Universidad de Santiago de Compostela y doctor en Sociedad de la Información por la Universidad Complutense de Madrid. Docente de grado en la Facultad de Derecho y de posgrado en la Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva de la UCR y de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO).

1. LA COMUNICACIÓN DE LOS ORGANISMOS ELECTORALES Y EL INTANGIBLE DE LA CREDIBILIDAD

La democracia liberal es el gobierno de la opinión pública. No hay otro sistema político en el que las percepciones y creencias de las personas sean tan determinantes. Es, en ese tanto, un sofisticado producto cultural desarrollado sobre la base de milenios de evolución humana, particularmente de aumento en nuestras destrezas de comunicación para la cooperación.

Hoy sabemos, gracias a los últimos estudios en otoacústica evolutiva, la relevancia fundamental que en nuestra evolución ha jugado la capacidad de escuchar. Si pudimos salir de la selva y luego de las cavernas, y componer hermosas sinfonías, viajar a la luna, construir sistemas de salud solidarios y establecer democracias liberales en las que se respete la dignidad humana, es, en muy buena medida, porque la transmisión de la potencia sonora permitida por el filtrado acústico de las estructuras óseas de nuestro oído externo y medio nos da a los humanos un ancho de banda un 43% más grande que el de los chimpancés.

En el marco de ese sistema político en el que la dimensión comunicacional es tan importante, a los organismos electorales les corresponde una función crucial: garantizar el derecho al sufragio de los ciudadanos. De importancia tan central que Ortega y Gasset afirmó: "La salud de las democracias, cualesquiera que sean su tipo y su grado, depende de un mísero detalle técnico: el procedimiento electoral. Todo lo demás es secundario. Si el régimen de comicios es acertado, si se ajusta a la realidad, todo va bien" (2008, pp. 313-314).

Ortega y Gasset acierta, pero también se equivoca. Acierta porque, dados los principios asumidos de soberanía popular (la fuente legítima del poder político es la voluntad del pueblo) y de igualdad política (en la base de la universalidad del sufragio), la razón de ser de los procesos electorales es producir, mediante un mecanismo de agregación de voluntades individuales, una decisión colectiva que sustente un gobierno legítimo. La elección es, así, la interfaz entre las creencias socialmente compartidas en la soberanía popular y la igualdad política, y la materialidad efectiva, cotidiana, del poder que rige la vida de la polis.

Lo que se le escapa a Ortega y Gasset, cuando afirma que si "el régimen de comicios es acertado, si se ajusta a la realidad, todo va bien", es que, aparte de que el procedimiento electoral sea correcto, es menester que sea percibido como correcto. Es decir, que no basta con que, de hecho, no haya fraude

electoral, pues es posible que, a pesar de que la elección sea limpia según homologados estándares internacionales, no sea percibida como limpia o justa por un porcentaje significativo de la población y, en consecuencia, “no todo vaya bien”.

Esa es la razón por la que los organismos electorales, además de ser solventes técnicamente, necesitan ser creíbles. Esto es, contar con la confianza de una amplia mayoría de los ciudadanos. Especialmente durante los procesos electorales, la confianza es imprescindible para la estabilidad política. Ello debido a lo que Schedler llama “el problema estructural de credibilidad que se deriva de las limitaciones estructurales a la transparencia que existen en todo proceso electoral” (2009, pp. 43-44). Si mediante un panóptico electoral se dotara a la ciudadanía de la capacidad de estar en todas partes y verlo todo, la necesidad de confiar en las autoridades electorales desaparecería (al igual que la libertad del sufragio, que depende de su secrecía). Pero las elecciones nunca pueden ser enteramente transparentes. Siempre habrá hechos y decisiones que no puedan observarse. Por más abiertos a la veeduría partidaria, ciudadana e internacional que sean unos comicios, desde la perspectiva de los actores individuales siempre serán una gran caja negra. Para aceptar sus resultados, habrá que dar fe al testimonio de otras personas.

Lo anterior le da a la comunicación institucional de los organismos electorales una importancia que difícilmente podría exagerarse. Sencillamente, es decisiva para el éxito o el fracaso de la gestión de una elección. Una elección mal comunicada es una elección mal gestionada, y una elección mal gestionada es una herida sangrante para cualquier democracia.

En las páginas que siguen se ensayará un esbozo de la evolución de la comunicación institucional del Tribunal Supremo de Elecciones de Costa Rica (TSE), órgano creado en la vigente Constitución Política de 1949. El aporte que se pretende hacer es, primero, el de la recuperación cronológica de los momentos y actores decisivos de ese desarrollo paulatino y, segundo, la propuesta de una periodización de ese proceso resultante de una interpretación sincrónica que asigna sentido a las distintas etapas en que se divide esta historia.

Una advertencia importante: el primero de los períodos en los que se divide la evolución histórica bajo consideración, más que un período como tal, es el reflejo de la extensión de nuestra ignorancia a la hora de redactar este artículo. No en vano abarca medio siglo, mientras que los otros cuatro juntos son apenas la mitad de esos años. La razón de esa limitación del presente texto es la disponibilidad de fuentes. Aunque podría hacerse un estudio de las

actas del TSE y de la cobertura noticiosa sobre la institución en la segunda mitad del siglo XX, o realizar entrevistas a sus protagonistas aún con vida, para llenar ese vacío de información, dicho trabajo excedía las posibilidades del autor en este momento. Por eso estas páginas son solo una primera contribución a una historia que aún estará a la espera de ser contada, la historia de la comunicación institucional del TSE.

2. PERIODIZACIÓN

a. PREHISTORIA 1949-1999

Como se advirtió en el apartado anterior, más que un período de la evolución de la comunicación institucional, estos son años de los que se cuenta con mucha menor información para caracterizarlos. A pesar de ello, hay algunos aspectos que sí son conocidos y que pueden dar una imagen tentativa de la comunicación institucional del TSE entonces.

El primer dato relevante es que el TSE no era juez electoral. Constitucionalmente le correspondía serlo, pero no ejercía. Era solo el Registro Civil (con una imagen muy independiente del TSE, tanto así que hasta los gafetes de los empleados eran diferentes) y un TSE solamente organizador de las elecciones. Y ni en eso lideraba la comunicación, sino que el peso de esta recaía en los partidos. Era a través de ellos que los ciudadanos se enteraban del avance del proceso electoral.

Otro actor que suplía la actitud retraída del organismo electoral era la prensa. Por ejemplo, durante el proceso electoral Rolando Angulo Zeledón, director de Radio Reloj, transmitía desde el TSE y era a través suyo que el país conocía los primeros resultados oficiales.

La comunicación llevada adelante por el propio TSE era sencilla. Ejemplo de comunicación interna era "El Elector", un estencil engrapado, distribuido por la Secretaría General. Para la comunicación externa, aparte de algunos avisos de rigor que debían publicarse en la prensa escrita, de conformidad con lo dispuesto en el Código Electoral de 1953, el padrón electoral debía publicarse impreso en los parques, en las delegaciones policiales, o en los templos católicos. Para ello se instalaban caballetes de madera (conocidos como burras y elaborados por los propios artesanos de la institución). Para las elecciones de 1994, se innovó con "burra móvil", una casetilla en la avenida central, a la altura del banco negro, poco más grande que un cubículo de teléfono público, con una computadora, donde las personas podían consultar, de 8 a. m. a 4 p.

m., su lugar de votación. Tres meses estuvo ahí el actual magistrado suplente y director del Instituto de Formación y Estudios en Democracia (IFED), Hugo Picado León.

Por entonces, el vocero que esporádicamente daba declaraciones a la prensa era Alejandro Bermúdez Mora, secretario general y, a veces, Fernando Víquez Jiménez, jefe de la Dirección de Planificación Institucional o Ana Hazel Villar Barrientos, del mismo despacho. Además, si bien el TSE tuvo, a partir de 1997, un sitio web (subproducto de la contratación con la empresa Unisys), era más una tarjeta de presentación en Internet, sin mayor funcionalidad. La innovación fue presentada de cara a las elecciones de 1998.

Por cierto, que en esas últimas elecciones del siglo y últimas previas a la reforma municipal que creó nuevos cargos de elección popular local y separó los comicios cantonales de los nacionales, ocurrieron dos hechos reveladores de la importancia creciente de lo comunicacional en los procesos electorales: la discusión jurídica y política, respecto de la libertad de los medios de comunicación privados para invitar solo a algunos aspirantes a la presidencia a los debates que organizaran (la cual se saldó con una intervención de la Sala Constitucional que hizo inviable para los medios la realización de esos programas televisivos), y la difusión, el día de la elección, esto es, durante la veda que lo prohibía, de los resultados de una encuesta por parte de Telenoticias de Canal 7.

Ambos sucesos, y las consecuencias que se les atribuyeron sin mayor sustento sobre el resultado final de la elección, pusieron en el centro del debate cuestiones propias de la ya por entonces llamada "sociedad de la información", en la que el fenómeno de mediatización de la política es un factor determinante de esos procesos sociales. Paralelamente, disminuía la participación electoral y el bipartidismo comenzaba a resquebrajarse. Los procesos electorales en Costa Rica nunca volverían a ser iguales y, ante la mengua del liderazgo sociopolítico de los partidos, el país requería de una autoridad electoral más protagónica y, por consiguiente, con mayores capacidades comunicativas.

b. FUNDAMENTOS SÓLIDOS 2000-2006

Al final del siglo XX la Corte Suprema de Justicia tomó dos decisiones cuya repercusión –fuera esa o no su intención– no ha sido, aún, suficientemente estudiada: la designación, en diciembre de 1998, de Anabelle León Feoli, como magistrada electoral. Hasta entonces, jueza del Tribunal Superior

Contencioso, se trataba de la primera mujer nombrada para integrar de forma propietaria el TSE. Poco después, en abril de 1999, y luego de realizarse por primera vez un concurso para ello, eligen a Luis Antonio Sobrado González, entonces procurador constitucional, fiscal y adjunto de la Procuraduría General de la República. Ella con 41 años y él con 37. El impulso renovador de ambos, bajo la presidencia del magistrado Oscar Fonseca Montoya, supuso una transformación profunda de la institución y, a la postre, del régimen electoral costarricense.

La percepción que del TSE había en la Corte Suprema de Justicia (CSJ) era la de una institución muy disminuida, que no asumía sus funciones y que era excesivamente pasiva. La magistrada León y el magistrado Sobrado le dieron un giro de 180° a esa situación, a tal punto que hacia finales de la primera década del siglo el recelo en la CSJ era, por el contrario, que el TSE estaba asumiendo más funciones de las que le correspondían. Lo hicieron construyendo una auténtica jurisdicción electoral, pero, aparte de eso, emprendieron una serie de transformaciones, una de las cuales apuntaba a las capacidades comunicacionales del TSE.

El primer impulso, en este ámbito, fue de la magistrada León Feoli. No era comunicadora de profesión, pero rápidamente se percató de que esa era un área que en el TSE estaba en pañales. Además, le parecía que el principal vocero debía ser el presidente, porque legalmente es el representante del TSE, pero Fonseca Montoya era particularmente reacio a interactuar con los medios de comunicación. La inquietud de León Feoli contó con el respaldo de sus dos compañeros de tribunal, pero los tres ignoraban qué debía hacerse y cómo debía hacerse.

Es entonces cuando aparece el nombre de Ana María Jiménez Rodríguez, pionera de la comunicación institucional del TSE. León Feoli la había conocido en la Comisión de Rescate de Valores del Poder Judicial, pero ya no estaba ahí, sino en la Defensoría de los Habitantes. De modo que firman un convenio de cooperación TSE-Defensoría de los Habitantes (representada por la defensora Sandra Pizsk y el entonces defensor adjunto Max Esquivel), en virtud del cual, Percy Zamora Ulloa, arquitecto institucional del TSE, le ayudaría a la defensoría en un proyecto de construcción que tenían, y Jiménez Rodríguez, directora de Comunicación Institucional de la Defensoría, trabajaría las tardes de los jueves y viernes por 6 meses en el TSE.

A partir de ese momento, Jiménez Rodríguez empezó a trabajar con una comisión institucional integrada por Octavio Barrantes, en representación del Registro Civil; Carmen Lilia Zumbado, de la Coordinación de Programas

Electoral; Francisco Rodríguez, en representación de la Dirección de Planificación Institucional, y José Enrique Zamora, jefe de la Sección de Capacitación (a cargo, aparte de las labores de capacitación del personal, de algunas elementales de divulgación externa). Concluyeron con un diagnóstico que señalaba hondas falencias en la comunicación institucional y evidenciaba la percepción generalizada entre los costarricenses de que en el TSE solo se trabajaba cada 4 años.

Los magistrados y la magistrada dan pasos firmes: en la sesión 27-2000 del 4 de abril de 2000 crean la Oficina de Comunicación y Relaciones Públicas, y en la sesión 60-2000 del 3 de agosto de 2000, tras el primer concurso externo para el nombramiento de un funcionario electoral (en el que participan 29 personas) nombran a Jiménez Rodríguez. Son esos dos primeros aciertos institucionales: se define que la nueva oficina será de apoyo directo al TSE, no dependiente, como algún sector interno quería, de la Dirección de Planificación Institucional. Y se escoge para la jefatura a una relacionista pública, no a una periodista (que era lo usual en la época), a pesar de las enormes diferencias entre un gabinete de comunicación y una sala de redacción.

Como personal de apoyo, se trasladan bajo su jefatura a Javier Matamoros Guevara y a Raymond Escalante Flores, hasta entonces empleados de la Sección de Capacitación. También, Alfredo Traña, funcionario del Registro Civil quien, además de tener talento para la fotografía, sabía utilizar una de las primeras versiones de CorelDraw, aplicación informática de diseño gráfico vectorial con el que se hicieron los primeros diseños en el TSE. La secretaria era Johanna Barrientos Fallas, hoy filóloga del IFED. Esa primera Oficina de Comunicación y Relaciones Públicas se ubicó en el quinto piso, frente a la actual Dirección Ejecutiva y la mencionada comisión la continuó acompañando durante su primer año de funcionamiento.

Jiménez Rodríguez emprende varios proyectos que hoy cimientan la imagen del TSE. Advierte la necesidad de una identidad gráfica uniformada y de un logo que identificara al TSE. Con resistencia interna, convence al superior de que se elimine a "Huellita", dos caricaturas, una masculina con corbatín y la otra femenina con colitas, que se habían creado y utilizado sin sustento comunicacional. Para el diseño del logotipo se contrata a una empresa (Comunicación Corporativa, de Edgar Mata y Carmen Mayela Fallas) que, en el diseño final, incorpora el aporte de un funcionario, Isidro Vargas Montero. Esa empresa también elaboró el manual de marca.

También se necesitaba un *slogan* o lema que expresara la esencia del TSE. En aquel tiempo se utilizaba principalmente “al servicio de los ciudadanos”, que tenía dos defectos: no era diferenciador respecto de cualquier otra institución pública y, si se consideran, por ejemplo, los procesos de naturalización, no es exacto afirmar que el servicio que se prestaba era solo para los ciudadanos. Así, acaba definiéndose el *slogan* “Pilar de la democracia”, que ya en el pasado se había utilizado.

Jiménez Rodríguez empieza, también, a dar capacitaciones en vocería para distintos funcionarios electorales, enfatizando en cómo posicionar mensajes en sus declaraciones y no solo ofrecer la información requerida por el entrevistador. Impulsa las primeras reuniones y capacitaciones para la prensa. Acompaña comunicacionalmente la apertura de las primeras oficinas regionales. Y sienta las bases de una incipiente comunicación interna, para evitar la confusión del “radio pasillo”, en palabras de León Feoli.

No todo es miel sobre hojuelas. El proceso de formalización de la comunicación institucional en el TSE fue acompañado de la atribución a sus responsables de tareas ajenas a los ámbitos profesionales que les son propias. Por ejemplo, contra el criterio de Jiménez Rodríguez, les hacen custodiar vajillas, cristalería y mantelería, reflejo de una conceptualización de la comunicación institucional como la encargada operativa de las actividades sociales; o les entregan el archivo fotográfico de la institución, hoy en manos del Centro de Documentación, como es lógico. Algo similar ocurre con los puestos de información, hasta entonces responsabilidad del Registro Civil, y que debió asumir la Oficina de Comunicación por 9 años, pero en este caso sí no es claro que haya sido esta una función ajena a un gabinete de comunicación institucional.

Al mismo tiempo, de forma paulatina, el equipo empieza a crecer. En octubre del 2000 llega quien hoy administra las entonces inexistentes redes sociales, Alejandra Ocampo Rodríguez, aún estudiante, como meritoria. En diciembre del mismo año, se incorpora la publicista Laura Serrano Echeverría, primer refuerzo profesional de la oficina original.

En abril de 2001 León Feoli es electa por la Asamblea Legislativa magistrada de la Sala Primera, pero Sobrado González mantiene e intensifica el impulso transformador del TSE. También en lo comunicacional. Ejemplo de ello es su recuperación del sitio web institucional, como herramienta comunicacional, llenándola de contenido (sobre todo de normativa y jurisprudencia) y perfilándola como la amplia ventana de servicios institucionales que hoy es. Heterodoxamente, el sitio no era administrado desde la Oficina de

Comunicación y Relaciones Públicas, sino desde la Secretaría General, por Bermúdez Mora con el apoyo, como *webmaster*, de Vladimir Alpízar Alvarado. Muestra de lo personal que era para Sobrado González el impulso de ese producto, es que el primer buscador del sitio es pagado por él con su propia tarjeta de crédito.

El año 2002 fue importante por tres razones: sería la primera vez en que se celebrarían elecciones nacionales y municipales independientes (estas últimas en diciembre), el resultado de los comicios nacionales obligó a que, por primera vez en nuestra historia, se debiera celebrar una segunda ronda electoral; y eventos climatológicos obligaron a posponer las elecciones municipales en varios cantones de la costa atlántica. Aparte de la atención de prensa que esas novedades conllevaron, el TSE desplegó dos acciones comunicacionales inéditas: primero, se contrató a Rogelio Vázquez para la producción de un himno institucional y su videoclip. El compositor fue el músico Carlos Guzmán Bermúdez. Además, con el mismo señor Vázquez, se hicieron *spots* con indígenas, niños y gente de teatro sobre cómo votar. Para uno de ellos, incluso, se contó con la señora Bernarda Vázquez Méndez, primera costarricense que ejerció el derecho al sufragio. Estos productos no salieron en pauta pagada porque no había presupuesto para ello, de modo que solo se distribuyeron en discos compactos para que los medios que voluntariamente así lo decidieran los programaran.

El fortalecimiento del equipo tiene un nuevo impulso en 2003, con los primeros profesionales en periodismo contratados. Cedric Solano Ibarra, en la sesión ordinaria 13-2003 del 23 de enero de 2003, y Giannina Aguilar Sandí, en la sesión ordinaria 39-2003 del 27 de marzo de 2003). Ese mismo año, llega también Elisette Saborío Corrales. Su nombramiento es como secretaria, pero empieza a hacer los primeros trabajos de diseño gráfico.

Los años 2004 y 2005 fueron particularmente difíciles para el TSE, debido al cuestionamiento de un contrato suscrito por la institución en 1997 con la empresa Unisys para la compra de equipos y programas informáticos, así como para la modernización del sistema integrado de cédulas de identidad. Los conflictos internos que esa situación propició, incluso en el seno del propio pleno propietario del TSE, fueron ventilados en la prensa nacional, lo que lesionó la imagen del TSE. Las fuentes testimoniales coinciden con lo que puede apreciarse en la cobertura de prensa de la época: no hubo asesoría estratégica en comunicación ni gestión de crisis por parte de la Oficina de Comunicación y Relaciones Públicas, despacho al que, por cierto, en junio de 2004 se agregó la función de protocolo a la de comunicación, por lo que pasó a llamarse "Oficina de Comunicación y Protocolo". Además, fueron sustituidos

los nombres de "Comunicación Interna" por "Comunicación Organizacional" y el de "Asuntos Especiales" por "Protocolo y Ceremonial".

En 2005 la ahora llamada Oficina de Comunicación y Relaciones Públicas suma a Alex González González, diseñador profesional proveniente de la Imprenta Nacional, donde ya se encargaba de trabajar las papeletas para las elecciones. Además, de cara a las elecciones de 2006, Jiménez Rodríguez promueve los primeros desayunos con los directores de medios, una práctica saludable que, con variantes, se ha mantenido durante los siguientes procesos electorales. Adicionalmente, recomienda contratar una agencia de publicidad para elaborar la primera campaña publicitaria de información y motivación al voto del TSE, con presupuesto para pautarla, acierto que, sin embargo, tuvo una ejecución muy mejorable, pues adoptó un lema y una identidad visual agresivos y cuestionablemente democráticos: rostros con el dedo índice en la boca que exhortaban al silencio, con la leyenda "Si deja que otros elijan por usted, luego no se queje".

La elección presidencial del 2006 arrojó un resultado estrecho entre las dos nóminas más votadas, lo cual, como es usual, propició una conflictividad poselectoral significativa. Aparte de declaraciones destempladas de algunos líderes políticos, el Partido Acción Ciudadana formuló centenares de demandas de nulidad contra los resultados. La presión contra el TSE fue aumentando, y los esfuerzos comunicacionales de su presidente Fonseca Montoya tropezaron en descuidos elementales de gestión de este tipo de situaciones, como son la selección de los escenarios y del lenguaje. Por ejemplo, el presidente salía a dar sus declaraciones a la prensa en las afueras del salón de escrutinio, rodeado de fiscales partidarios que, en alguna ocasión, entraban discusiones con él ante las cámaras. También fueron objeto de crítica formulaciones discursivas como calificar los hechos denunciados como "anomalías normales" o decir que el TSE estaba avanzando en el proceso de escrutinio "a brincos y a saltos".

El clímax de la crisis ocurrió el 21 de febrero y fue, casualmente, el momento en el que el TSE empezó a remontar la situación comunicacionalmente. Cerca de las 4 p. m., la institución se enteró informalmente de que en la noche se divulgaría en cadena nacional un mensaje del candidato Ottón Solís Fallas que acusaría graves irregularidades en la elección. Ante ello, el magistrado Sobrado González plantea al pleno que es imperioso salir a los medios a contestar porque, en sus palabras, existe "el riesgo de que la elección se nos vaya de las manos". El presidente Fonseca disentía, no solo por su natural renuencia a tener contacto con los medios, sino, además, por su convicción de juez tradicional según la cual "las sentencias se explican por sí mismas".

Finalmente, el pleno respalda la tesis de Sobrado González, pero Fonseca Montoya le pide que salga él en su lugar. Menos de una hora después de emitida la cadena de Solís Fallas, Sobrado González sale a los medios con un mensaje contundente: deja claro que el TSE está a cargo del proceso y lo dirigirá hasta su finalización, desvirtúa con datos precisos las afirmaciones e insinuaciones de Solís Fallas, y llama a los costarricenses a la calma. Ese acontecimiento marca un hito en la historia de la comunicación institucional del TSE, no por su ejecución, que fue correcta, sino por la lucidez que animó esa intervención: el TSE entendió que velar por la paz social de Costa Rica era parte de su responsabilidad como árbitro del proceso electoral y que, en ese momento, esta dependía no solo de la pulcritud técnica con que se realizara el escrutinio, sino, también, de que lograran convencer de ello a la opinión pública, a través de los medios de comunicación.

C. DEL ROL EJECUTOR AL ROL ASESOR 2007-2014

Tras esa fuerte experiencia del 2006 y de cara a la eventualidad de tener que organizar el primer referéndum de su historia, el TSE solicita a la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) un estudio cualitativo que considerara las percepciones de algunos actores sociales sobre el organismo electoral y produjera un diagnóstico de su posicionamiento en la sociedad costarricense. Entre las recomendaciones del estudio, dirigido por el sociólogo Carlos Sojo, está la "sentida necesidad" de que el TSE se provea de una asesoría permanente en estrategia y comunicación política, que supere la usual reactividad de los despachos de comunicación institucionales, relegados, comúnmente, al rol de ejecutores de instrucciones de comunicación decididas por los jefes.

Así, en la sesión 16-2007 del 13 de febrero de 2007, se crea la Asesoría de la Gestión Político-Institucional, con la función de asesorar al superior en la definición de acciones que orientaran la gestión institucional en su relacionamiento político externo. También se le asignó el "desarrollo y sostenimiento de la comunicación política institucional". Una semana después, en la sesión 19-2007 del 20 de febrero (con rige a partir del 16 de abril), el TSE nombra al frente de esa instancia asesora en el ámbito político a Javier Vega Garrido, entonces proveedor institucional y refuerza sus funciones con personal de apoyo, tanto profesional como secretarial.

La creación de esta asesoría política (como de manera simplificada acabó siendo conocida) fue un acierto, en la medida que supuso el reconocimiento de que el TSE se asumía, en adelante, como un actor político en la sociedad

costarricense, cuyas decisiones, en consecuencia, debían ponderarse también políticamente, que requería, además, de una escucha atenta y una lectura inteligente de su entorno, y que necesitaba, por último, comunicarse con criterio estratégico. Lo que no es claro y, en retrospectiva, resulta desacertado, fue que esa instancia se creara al margen de la ya existente Oficina de Comunicación y Protocolo, donde, por naturaleza, le correspondía desarrollarse.

En cualquier caso, el paso adelante fue mayor. La magistratura electoral explicitó, por primera vez, que para comunicarse recurriría no solo a profesionales que ejecutaran sus requerimientos, sino a una asesoría para que le recomendase cómo hacerlo de manera estratégica. Aún más, que dicha asesoría lo sería no solo respecto de cómo comunicar, sino, también, de qué decidir en distintas circunstancias.

La gestión de Vega Garrido duró menos de tres años, porque en la sesión 6-2010 del 19 de enero de 2010, fue nombrado contralor electoral. Un aporte relevante durante ese periodo fue la recomendación (implementada desde el año 2008 y hasta la fecha) de que la institución elaborara un informe anual de rendición de cuentas y evaluación de su gestión, entonces a cargo de la Secretaría General y hoy del IFED. Otro fue la propuesta, en la sesión 115-2009 del 12 noviembre de 2009, de crear una página institucional en la red social digital Facebook, en Twitter y una cuenta del TSE en YouTube, para ser administradas por la Oficina de Comunicación y Protocolo. Vega Garrido propuso el uso de estos "medios alternativos de comunicación política" y, con ello, propició que el organismo electoral costarricense fuera el primero de la región en incursionar en la web 2.0.

Tras el nombramiento de Vega Garrido en la Contraloría Electoral, Hugo Picado León, entonces letrado, asumió algunas de las tareas del cargo sin que fuera formalmente designado en este. Lo hizo de finales de enero al mes de junio, de modo que acompañó a la Oficina de Comunicación y Protocolo, y a la empresa CAC Porter Novelli en la gestión comunicacional de las elecciones presidenciales de febrero de 2010. Cabe destacar que esa fue la primera ocasión en la que el TSE contrató, de cara a una elección, no solo la realización de una campaña publicitaria, sino también la asesoría en comunicación estratégica de una consultora privada.

Con el inicio de operaciones del IFED (creado por el Código Electoral aprobado a finales de 2009), Picado León fue nombrado su director general. Por ello, en la sesión 55-2010, del 24 de junio de 2010, el TSE nombra a Gustavo Román Jacobo como asesor de la Gestión Político-Institucional, aunque ya sin el

personal de apoyo que el cargo había tenido bajo la titularidad de Vega Garrido. Román Jacobo tenía entonces menos de cinco años de laborar en la institución y se desempeñaba como letrado. Los retos inmediatos eran, aparte de las elecciones municipales de diciembre de ese año, un referéndum ya avalado por el TSE sobre unión civil de personas del mismo sexo, que se realizaría de forma concurrente con los comicios municipales.

En el tema del referéndum el TSE enfrentó una significativa oposición tanto de las organizaciones de la comunidad LGTBI+ (la iniciativa era de grupos religiosos conservadores que pretendían vencer en las urnas lo que temían que se pudiera aprobar en el Congreso) como de la Defensoría de los Habitantes e, incluso, del periódico La Nación. La defensa del TSE fue sólida en sus razones y la participación de Román Jacobo al respecto no se limitó a los medios, sino que incluyó su colaboración en la respuesta institucional a la audiencia que la Sala Constitucional concedió de previo a resolver un recurso de amparo planteado por quienes se oponían a que se realizara la consulta. También se involucró en la interlocución con grupos de la comunidad LGTBI+, con lo cual quedó superado, palmariamente, el viejo modelo de la comunicación institucional meramente ejecutora.

La sentencia se dio en agosto y fue un golpe muy duro contra el TSE que marcó, además, un cambio de tendencia en la jurisprudencia constitucional respecto de la autonomía que se le reconocía en materia electoral. Aunque internamente se discrepara de lo resuelto por la Sala Constitucional, la reacción político-comunicacional fue, en retrospectiva, la correcta: encajar el golpe, afrontarlo con gallardía ante la prensa (como hizo el ya presidente del TSE Sobrado González), y pasar página para concentrarse en la celebración de las elecciones municipales de diciembre.

En lo cotidiano el trabajo de colaboración fue armonioso y fructífero entre cuatro actores: la Oficina de Comunicación y Protocolo, el asesor político, la empresa CAC Porter Novelli (cuya contratación lo fue por los dos procesos electorales del año), y la Fundación Konrad Adenauer, especialmente en el campo del planeamiento estratégico y de la formación de vocerías. El enorme bagaje de los consultores Luis Gabriel Castro y Jorge Dell’Oro Trigo y su sabio acompañamiento a Román Jacobo y a Jiménez Rodríguez y sus colaboradores fueron claves en el salto cualitativo que dio la comunicación del TSE.

Ahora bien, como en todo proceso de maduración, hay crecimiento, pero también errores. Una adolescencia con muchas hormonas, pero también algo de desorientación. De lo primero es ejemplo la firme apuesta formativa que hace la institución con Román Jacobo. En la sesión 107-2010 del 16 de

noviembre de 2010, en atención a un “alto interés institucional” se le concede una beca para cursar una maestría y un doctorado en comunicación política. Una decisión que debe ponerse en contexto: el nuevo TSE que empezó a construirse con el nuevo siglo y que consolidó su proceso de transformación con la aprobación del Código Electoral de 2009, adoptaba como propia la función de formación en democracia, con la creación del IFED; desarrollaba una auténtica jurisdicción electoral y se posicionaba como actor político protagónico en la sociedad costarricense. No es casual, a la luz de esa mutación, que las becas concedidas entre el año 2003 y el 2017 a funcionarios relativamente jóvenes fueran en ciencias políticas, pensando en el IFED; en ciencias jurídicas, pensando en el equipo de letrados, y en ciencias de la comunicación.

De lo segundo, de la desorientación y los errores, es ejemplo la desmembración de la Oficina de Comunicación y Protocolo. En la sesión 36-2011 del 13 de abril de 2011, el TSE trasladó las actividades de prensa y de protocolo, que hasta entonces, como es obvio, formaban parte de la Oficina de Comunicación y Protocolo, a la Secretaría General del TSE, y creó bajo la dependencia de esta (que ya administraba el sitio web) la nueva Unidad de Prensa y Protocolo. Si bien la decisión se tomó con base en un estudio administrativo realizado por la Dirección Ejecutiva, la solución no fue la mejor. Grosso modo se identificó una debilidad en la atención de la prensa que se atribuyó a la demora en los procesos de atención a esta debido a la mediación, entre los periodistas del TSE y la Presidencia, de la jefatura de la Oficina de Comunicación y Protocolo. Al ubicar esa función bajo la Secretaría del TSE (como también desacertadamente se puso años después a todo el departamento, revirtiendo la sabia decisión original del año 2000 de que la función de comunicación fuera de apoyo directo al TSE), se quiso que esa relación prensa-Presidencia fuera más fluida. Un mes después, en la sesión 43-2011 del 10 de mayo de 2011, el TSE dotó al IFED de una profesional en comunicación, María José Alvarado Aguilar, para colaborar en la atención de los públicos diversos a los que dirige su labor. Aunque se satisfacía una necesidad de proyección del IFED, se continuaba en la ruta de la balcanización de la comunicación institucional.

En octubre de 2011 Román Jacobo inició su permiso de estudios y sus labores se distribuyeron, momentáneamente, entre Giannina Aguilar Sandí, de la Unidad de Prensa y Protocolo; Mariela Castro Ávila, del IFED y Andrei Cambronero Torres, asistente de la Presidencia del TSE. Para diciembre de ese año, el cargo de asesor político fue formalmente asumido por el hoy

secretario académico del IFED y magistrado suplente Luis Diego Brenes Villalobos, quien acababa de regresar al país tras concluir su doctorado.

Para paliar los efectos de la fragmentación generada, el TSE, en la sesión 108-2011 del 22 de noviembre de 2011, crea el Consejo Estratégico de Comunicación (CEC). Adscrito al TSE, se le da la responsabilidad de “diseñar y orientar un sistema de comunicación institucional que, con enfoque estratégico e integrador, apoye la gestión y la proyección institucional a la ciudadanía, así como su articulación funcional a lo interno del Tribunal”. Nace del diagnóstico y propuesta de otra consultora provista al TSE por la Fundación Konrad Adenauer, María Teresa Peña Borrero y, en tanto designa al asesor político como el responsable de presidir el CEC; es la primera vez que, de forma explícita, el TSE vincula organizacionalmente la función asesora en comunicación política incorporada en 2007, con la oficina de comunicación creada en el 2000.

Bajo el liderazgo de Brenes Villalobos prosigue la evolución de la comunicación institucional. A ello contribuyó la conciencia adquirida durante la elaboración de su tesis doctoral, “El rol político del juez electoral”, de la importancia que para el nuevo TSE tenía el ser más receptivo a las precepciones, necesidades y críticas del entorno, así como ser capaz de comunicarse de manera solvente con los distintos actores y sectores de la sociedad costarricense. Durante los casi dos años al frente del CEC logró que en el Programa Estratégico Institucional la comunicación fuera un eje central. Se actualizó el manual de crisis. Hubo un fuerte impulso a la capacitación en materia electoral para las salas de redacción de los principales medios de comunicación en sus propias instalaciones. La formación de vocerías con apoyo de la Fundación Konrad Adenauer se focalizó en funcionarios y en la materia registral civil, de las que entonces se carecía. Se crearon puentes de coordinación entre las páginas de Facebook del IFED y del TSE, que tenía muy poca actividad. Se desarrolló una campaña agresiva a favor de la inscripción de nuevos electores de cara a los comicios de 2014, y se hizo un esfuerzo por vincular el trabajo en comunicación con el de la Contraloría de Servicios. Por último, se aprobó el “Reglamento para la regulación del tiempo efectivo que los medios radiofónicos y televisivos cederán de forma gratuita al TSE durante los procesos electorales” que, desde entonces, le ha permitido al TSE desarrollar campañas publicitarias de amplio alcance en radio y televisión abierta.

En octubre de 2013, con la convocatoria a las elecciones presidenciales de 2014, Román Jacobo asumió nuevamente el cargo de asesor político. Se contrata otra vez a la empresa CAC Porter Novelli. La elección presentaba desafíos particulares. Durante el gobierno de la presidenta Laura Chinchilla

Miranda, cuyo partido llegaba a los ocho años seguidos en el poder, el país había alcanzado los mayores niveles de protesta social de su historia moderna. El malestar estaba muy extendido entre los costarricenses. Serían, además, las primeras elecciones en las que no se elegirían, concurrentemente con la papeleta presidencial y la diputadil, las regidurías, cuyos candidatos solían alentar la votación en cada cantón.

Todo lo anterior permitía prever un aumento en la abstención y volvió más evidente algo que hasta entonces había pasado desapercibido: que, en el país, desde 1998, se había instalado un discurso de acuerdo con el cual el éxito o el fracaso de una elección se medía por el porcentaje de participación y que eso era una trampa para el propio TSE, porque hacía depender la valoración de su trabajo de un factor sobre el que no tenía control y que, a la luz de investigaciones politológicas rigurosas, era previsible que continuara deteriorándose. Una trampa, además, que el propio TSE ayudaba a crear, por centrar su comunicación electoral, obsesivamente, en la motivación de la participación.

El discurso del TSE cambia radicalmente de cara a esos comicios. Por supuesto, se sigue motivando a los costarricenses a votar, pero el acento se pone en otros valores democráticos, como el del voto informado (giro favorecido, además, por el desarrollo del proyecto "Votante Informado" del IFED). Se advierte que el enojo, como emoción, no es bueno ni malo, sino que depende de cómo se canalice y que las urnas libres que garantiza el TSE son una forma de expresarlo de manera cívica. Se reinterpreta el cambio notable en las campañas electorales costarricenses, que pasaron de ser festivas y pletóricas de símbolos externos, a ser más frías, ácidas y de exigencia de respuestas a los candidatos. La lectura que promueve el TSE es que no debe verse en ello, necesariamente, un languidecimiento del fervor democrático costarricense, sino una expresión de su madurez crítica. Se subraya, por último, que la misión esencial del organismo electoral es escuchar respetuosamente al electorado, "incluso a aquellos que hablan con su silencio".

En medio proceso electoral, el TSE, en la sesión 111-2013 del 5 de diciembre de 2013, conoció un nuevo estudio de la Dirección Ejecutiva, con base en el cual asignó labores directivas y de asesoría al CEC y aprobó su reglamento de funcionamiento. Además, a consecuencia de esa institucionalización del CEC, que refleja la creciente especialización y autonomía que quería darse a los equipos a cargo de las distintas tareas organizacionales relacionadas con la comunicación, ordena valorar la continuidad de algunos programas electorales.

El proceso electoral estuvo lleno de desafíos que demandaron respuesta comunicacional. Tras los resultados que forzaron la necesidad de acudir, por segunda ocasión en la historia del país, a una segunda ronda electoral, uno de los dos candidatos, Johnny Araya Monge, anunció su retiro de la campaña, lo que creó una situación inédita y confusa que debió explicarse ratificando el liderazgo del TSE al frente del proceso. Luego, el 10 de marzo, el Diario Extra tituló en su portada "Posible fraude electoral" y, con ello, inició una serie de publicaciones de varios días sobre el tema, las cuales exageraron los hechos, como es propio del género sensacionalista que entonces caracterizaba al medio, pero, también distorsionaron las declaraciones de los funcionarios electorales e, incluso, produjeron noticias falsas. El titular en sí era una exageración porque, debido al procedimiento de votación dispuesto y a los requisitos de validez del voto, que previo a la elección circularan papeletas válidas para votar entre los ciudadanos (algo usual en muchos países) no amenazaba la pureza del sufragio. Pero el cuerpo de la noticia, además, contenía falsedades, como la afirmación de que "alguien sacó tulas o sacos con material electoral" del lugar donde se estaban imprimiendo las papeletas.

Lo que realmente ocurrió (pero pudo dilucidarse hasta varios días después) es que un oficial de seguridad, cuyo contrato con el TSE estaba por concluir, sustrajo solamente dos papeletas que, por defectos en el proceso de impresión, habían sido apartadas para proceder a su destrucción, conforme al protocolo dispuesto para ello. Este oficial, altamente endeudado, incluso con sus compañeros de trabajo, compartía gimnasio con un mercenario habitual de las cloacas políticas del país, que le pagó 50.000 colones por los documentos, para luego ofrecérselos a diversos medios de comunicación que quisieran rentabilizarlos con mal periodismo. Pese a que el periódico, entonces dirigido por Iary Gómez Quesada, recibió las papeletas el sábado 8, no solicitó ninguna entrevista con funcionarios del TSE para corroborar la autenticidad de los documentos previo a la publicación, ni para solicitar su posición al respecto. En suma, se trató de una vulneración de la excepcional cadena de custodia del material electoral que se aplica en Costa Rica, pero no de una filtración masiva, como se sugirió, ni, mucho menos, de un hecho que posibilitara la comisión de un fraude electoral.

Si bien la primera reacción comunicacional del TSE fue desacertada (convocar a una conferencia de prensa el propio 10 de marzo, sin tener suficientemente claros los hechos, descuidar el uso de los términos en ella y especular ante los medios sobre la naturaleza de lo que Diario Extra decía tener en su poder), cuando se empezaron a atender las recomendaciones del equipo de comunicación del TSE y de CAC Porter Novelli, la situación empezó a

revertirse. Al ataque de Diario Extra se sumaron otros actores, como el sindicato de la Imprenta Nacional que había perdido la licitación para producir las papeletas, políticos con viejas rencillas contra la institución y hasta medios de comunicación que resentían un trato de favor del TSE al principal telediario del país, en el que compareció en exclusiva Sobrado González el día que Araya Monge anunció que se retiraría de la campaña electoral. Pero la eficaz reacción de los encargados de seguridad del TSE para clarificar lo ocurrido, la reacción de la magistratura reforzando los controles para recuperar la confianza de los actores honestamente preocupados por la pureza de la elección y, como dijo el propio magistrado Sobrado González en una conferencia de prensa, el intenso trabajo de comunicación institucional, recondujeron la situación y los costarricenses fueron a votar en la segunda ronda con absoluta normalidad y sin dudas sobre las garantías de su voto.

Concluido el proceso electoral, Román Jacobo retomó sus estudios y el TSE, en la sesión 47-2014 del 22 de abril de 2014, nombró a María José Alvarado Aguilar como asesora política. Para sustituirla en la comunicación del IFED, se nombró a Adriana Viales Peraza en la sesión 65-2014 del 12 de junio de 2014. Poco después Viales Peraza renunció y fue sustituida por Jazmín Granados Leal en la sesión 103-2014 del 23 de septiembre de 2014.

Apenas una semana después del nombramiento de Alvarado Aguilar, en la sesión 50-2014 del 29 de abril de 2014, el TSE aprueba las recomendaciones de un estudio de la Dirección Ejecutiva sobre las unidades administrativas de la Secretaría General. Con ello, se cambia el nombre de la Unidad de Prensa y Protocolo a Unidad de Relaciones Públicas, lo cual es irrelevante, pero, además, en continuidad con la línea errática de balcanización de la comunicación, se traslada la atención de las redes sociales de la Oficina de Comunicación a la Secretaría General.

d. PROCESO HACIA LA INTEGRACIÓN 2015-2021

A diferencia de los anteriores funcionarios a cargo de las tareas de asesoría política (Vega Garrido, Picado León, Román Jacobo y Brenes Villalobos), Alvarado Aguilar tenía una formación de base en ciencias de la comunicación. Eso se reflejó en el desarrollo de su trabajo (más ortodoxo en punto al seguimiento de planes de comunicación) y en el impulso integrador que aportó para revertir la negativa tendencia a la balcanización en que se había caído.

Así, Alvarado Aguilar promueve dos diagnósticos de la comunicación en la institución. Uno, con la consultora Heidy Arce Quesada, que realizó el trabajo

ad honorem, sobre la comunicación externa del TSE. Sobre la comunicación interna, el apoyo vino de “La Estación”, agencia estudiantil de la Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva de la Universidad de Costa Rica. A partir de ahí, en el seno del Consejo Estratégico de Comunicación se elaboró el primer plan general de comunicación, que establecía las líneas de discurso sobre los procesos de comunicación institucional. Además, se desarrolló una matriz de posicionamiento de mensajes clave, que constantemente se actualizaba, para todas las vocerías, y se reestructuró el programa radiofónico “La voz del TSE” que pasó a llamarse “ConectTSE” (nombre resultado de un concurso interno, con preselección de las propuestas por el CEC y votación final de usuarios en redes). El programa, de forma permanente y no solo de cara a comicios, estuvo al aire de 2015 a 2020, cuando la pandemia obligó a suspenderlo.

El paso decisivo hacia la integración, lo da el TSE en la sesión ordinaria 25-2015 del 17 de marzo de 2015. Acoge las recomendaciones de un nuevo estudio de la Dirección Ejecutiva y crea el Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas. En este reúne a la Oficina de Comunicación y a la Unidad de Relaciones Públicas (gestión de redes sociales incluida) y al *webmaster*, que estaban en la Secretaría General, así como la función de comunicación del IFED, que pasa a ser parte del nuevo departamento. Una reestructuración positiva, pero con dos defectos: a ese departamento se vincula, expresamente, pero como agente externo, el cargo de la asesoría política en un rol que si bien en lo sustantivo era de “jefatura” sobre la jefatura del departamento, no lo era formalmente, sino que esta se le confió a la Secretaría General del TSE (entonces a cargo de Erick Guzmán Vargas), lo cual no solo revirtió la feliz decisión del año 2000 de establecer al equipo de comunicación como de apoyo directo al TSE, sino que, además, creó una inconveniente estructura bicéfala o incluso tricéfala al frente de ese equipo.

En la jefatura del departamento fue nombrado Randall Cordero Sandí (sesión 55-2015 del 30 de junio del 2015), quien había sido periodista en La Nación y El Financiero. Bajo el liderazgo de Alvarado Aguilar y Cordero Sandí, hay un impulso a la transparencia y los principios del Estado abierto en el TSE, con acentuado impacto sobre el sitio web. Juntos y con Jiménez Rodríguez, gestionan la comunicación institucional durante las elecciones municipales de febrero de 2016, las primeras de la historia a mitad de cuatrienio presidencial y legislativo, y con la elección de todos los cargos locales de manera concurrente.

En octubre de 2016 regresó Román Jacobo a la Asesoría Política. En febrero de 2017 renunció Cordero Sandí (sesión 15-2017 del 14 de febrero del 2017).

Y el TSE, en la sesión 21-2017 del 2 de marzo de 2017, nombró a Andrea Fauaz Hirsch, quien había tenido un papel protagónico como consultora de la empresa CAC Porter Novelli en las elecciones de 2014. Su amplia experiencia en una de las agencias de publicidad líderes del mercado, le imprimió un ritmo, enfoques y dinámicas de trabajo novedosos en el TSE.

Confiando en la robustez profesional del equipo conformado, las elecciones del 2018 son las primeras para las que el TSE deja de contratar asesoría estratégica externa. Como en el 2014, el énfasis comunicacional está en el ejercicio del voto informado y en el ejercicio, por parte de los costarricenses, de una ciudadanía de alta intensidad. Además, desde el discurso de convocatoria, el presidente Sobrado hace un llamado a un debate político de altura, concentrado en el debate de propuestas y no en la denigración personal. Ese mismo día, tras el acto de convocatoria, un candidato, Juan Castro Fernández, inició una campaña de hostil desinformación y amedrentamiento contra Sobrado González.

La estrategia comunicacional seguida por el TSE consistió en eludir el conflicto directo, subrayar que el árbitro no estaba en la competencia por votos y que no correspondía que se pusiera a debatir con ningún candidato, pues su lugar estaba por encima de todos, dirigiendo el proceso como lo ordena la Constitución Política. Paralelamente, se ofrecía a la prensa toda la información que desacreditaba esas acusaciones, y esta, en su consustancial labor de verificación de la veracidad de los datos y afirmaciones de los candidatos, empezó a evidenciar esas mentiras. A partir de ese momento, el político radicalizó su discurso contra casi todos los medios¹.

La campaña electoral dio un giro inesperado cuando, en enero, se conoció el pronunciamiento de la Corte Interamericana de Derechos Humanos sobre el matrimonio igualitario. Eso catapultó en intención de voto a dos candidatos manifiestamente en contra y a favor del reconocimiento de ese derecho, lo que provocó que fueran los más votados, a pesar de que habían estado muy abajo en las encuestas antes de dicho pronunciamiento. Como era de esperar, la segunda ronda electoral estuvo marcada por la polarización ideológica y religiosa, lo cual le generó una fuerte presión al TSE por la aplicación de la prohibición constitucional de invocar motivos religiosos en las campañas

¹ Ejemplo de ello fue la acusación de Castro de que el magistrado Sobrado haría presidente a Antonio Álvarez Desanti a cambio de beneficiarse de una ley por aprobar, que concedería a los magistrados del TSE una pensión como las de sus homólogos del Poder Judicial, que es mejor. La Nación publicó -con base en datos verificables- que ningún miembro del TSE cumplía los requisitos que la ley, de llegarse a aprobar, exigiría para acceder a ese derecho. Castro terminó la elección afirmando que el fraude que anunció se lo había hecho su propio partido, boicoteando su candidatura (Román, 2021).

políticas. Comunicar el difícil equilibrio entre libertad de expresión y protección de la libertad del sufragio libre de coacciones de conciencia fue un desafío mayúsculo para el equipo de comunicación. Explicar, además, la diferencia entre cuándo la eventual violación de esa prohibición se conocía como falta electoral y cuándo a través de la vía del recurso de amparo, con las diferencias que eso implica en cuanto a los tiempos de intervención del TSE, rozaba lo imposible. Sobre todo, en un ambiente tan caldeado y pasional en el que las razones naufragaban en un pandemio en el que cada bando se veía víctima y tachaba a su rival de intolerante. Ese objetivo comunicacional – dudosamente alcanzable– no se consiguió y la mayoría de las personas consideraron insuficiente y timorata, unos, y excesiva y autoritaria, otros, la actuación del TSE.

El año 2019 marca el inicio de la relación del TSE con las empresas de plataformas digitales y de su incursión en la alfabetización digital. Román Jacobo toma contacto en México, gracias a una invitación del Instituto Nacional Electoral de ese país, con representantes de Twitter y de Facebook. La relación con ambas produce el primer programa de alfabetización digital desarrollado por Facebook en colaboración con una autoridad electoral en el mundo, Soy Digital. Su implementación sobre el terreno la lleva a cabo el IFED, con talleres presenciales en todo el país y benefició a 756 personas. Asimismo, de cara a las elecciones municipales de 2020, ambas empresas colaboraron con el TSE en capacitaciones a funcionarios electorales, periodistas y encargados de redes sociales de los partidos políticos, así como a la generación de productos de promoción del sufragio, el voto informado y los valores cívicos.

Las elecciones municipales de 2020, celebradas dos meses antes de la llegada de la pandemia a Costa Rica, transcurrieron sin sobresaltos y evidenciaron un manejo mucho mejor coordinado entre los distintos actores de la comunicación institucional. Como en 2018, no hubo contratación (y tampoco la ha habido después) de asesoría externa en comunicación estratégica, sino solamente de agencias de publicidad para la producción de piezas comunicacionales.

En agosto de 2021, tras un proceso de evaluación de aquella primera experiencia, el IFED asumió como propia, de manera independiente de Facebook, la alfabetización digital con el desarrollo del curso Ciudadanía Digital Responsable, bastante más robusto en contenidos, crítico en su enfoque, riguroso en su evaluación del aprendizaje, y fácil de llevar, por ser virtual y autogestionado, que el que se hizo con Facebook. Mariela Castro Ávila, del IFED, es su productora y desde el Departamento de Comunicación

y Relaciones Públicas, gracias al apoyo financiero de la Embajada de Canadá y de la Fundación Konrad Adenauer, se desplegó una agresiva campaña publicitaria para darlo a conocer y promover su matrícula. A la fecha, más de dos mil personas han llevado el curso.

Sin perjuicio de lo anterior, la relación con las empresas de plataformas, especialmente con la ya entonces llamada Meta Platforms, Inc., continuó de cara a las elecciones presidenciales de 2022, pero enfocada en aspectos más sustantivos, como su colaboración para transparentar la inversión publicitaria durante las campañas en sus plataformas, para la detección de financiación partidaria irregular, así como para eliminar los contenidos que violaran las restricciones de la legislación costarricense y aportaran la información necesaria para que las autoridades electorales impusieran las multas correspondientes a los responsables de estos.

Para esas elecciones de 2022 el equipo de comunicación y estrategia política identificó dos temas que, con alta probabilidad, podrían ser utilizados para generar desinformación. El primero, la pandemia, y el segundo, la gran cantidad de candidatos. Respecto del primero, el riesgo era doble y ambos se materializaron: que hubiera quienes alimentaran el temor en la población, haciéndole creer (con el objetivo de desestimular la participación) que el riesgo de contagio por ir a votar era elevado. Y que intentaran incitar el enojo contra el organismo electoral, difundiendo falsos requisitos (como la exigencia de carnés de vacunación o códigos QR para poder ejercer el sufragio) y protocolos de votación inventados (como largas filas para lavarse las manos durante un minuto ante la mirada de inspectores, previo a ingresar a los centros de votación) a fin de hacer creer a las personas que el TSE aprovecharía la pandemia como excusa para obstaculizar el voto de los costarricenses.

En relación con lo segundo, la inédita cantidad de candidaturas generaba un riesgo: los expertos de la administración electoral advirtieron que, en virtud de que el trabajo de llenado manual de información, a cargo de los miembros de mesa, se ralentizaría por la cantidad de partidos contendientes, era previsible que la transmisión de resultados preliminares fuera más lenta y, por ende, el TSE no pudiera ofrecer esos resultados a los ciudadanos con la celeridad acostumbrada, lo que facilitaría que se produjeran, la noche de la elección, rumores de fraude por el retraso en la publicación de los datos.

A esas dos circunstancias se sumó una imprevisible: la renuncia, ya convocada la elección, del presidente del TSE, Sobrado González, quien había integrado el órgano desde hacía 22 años, aparte de presidirlo, con un liderazgo muy

fuerte, por tres lustros. Su ejemplar y honorable decisión dio lustre, también, al TSE, pero, a la vez, causó conmoción. La última elección nacional a la que había ido el país sin él en el TSE pertenecía al siglo pasado, en 1998. Su retiro no generaba desorientación interna o carencia de liderazgo. Aparte de un funcionariado especializado, con estabilidad en sus cargos, los demás magistrados eran personas de una enorme experiencia y solvencia técnica para conducir el proceso, empezando por su hasta entonces vicepresidenta, a la postre primera presidenta de la historia del TSE en 72 años, Eugenia María Zamora Chavarría. A pesar de ello, sí se podía generar (y construir perversamente) una percepción externa de "orfandad electoral" o vacío de liderazgo al frente del proceso.

Un cuarto desafío, lamentablemente ya permanente en los procesos electorales, fue la aparición de variantes del discurso del fraude electoral anticipado o previsto. Discursos que, independientemente de sus intenciones, que pueden ser variadas, minan la credibilidad en la pureza de los resultados de las urnas y, como ya ha pasado en otros países, puede dar pie a la violencia poselectoral. En este caso en particular, como agravante, el discurso provenía de un candidato presidencial ya sembrado en la segunda ronda y de una diputada electa por su misma agrupación que, tras décadas como periodista televisiva, ostentaba una gran credibilidad pública.

No es este el espacio para detallar cómo se gestionaron esos cuatro detonantes de desinformación, y ya sobre el particular hay un artículo publicado que puede consultarse en la edición n.º 35 de esta misma revista (Román, 2023). Baste aquí señalar el intenso aprendizaje que esos comicios le permitieron construir al equipo de comunicación del TSE sobre cómo gestionar comunicacionalmente una elección compleja. Lo fundamental que es la información y la inteligencia, pero, no menos importante, la valentía y honestidad, a la hora de diseñar y ejecutar una estrategia de comunicación. Lo claves que pueden resultar las relaciones de confianza con los directores de los principales medios de comunicación para pedir su apoyo en momentos sensibles. El carácter esencialmente pedagógico que debe tener la comunicación de un organismo electoral. La inmensa variedad de recursos mediáticos y comunicacionales diversos a los que hoy debe acudir según cuál sea el objetivo, los públicos o los tiempos disponibles para una acción de comunicación. El valor inapreciable de las redes de apoyo² que, tejidas con

² A lo largo del año previo a la elección, Román Jacobo estuvo trabajando con distintos grupos de la sociedad civil que, por iniciativa propia, se acercaron al TSE a ofrecer su ayuda como embajadores, en sus círculos de influencia, de información veraz sobre el proceso electoral. Uno de esos grupos le permitió un contacto directo con notables deportistas, humoristas, modelos, chefs, escritores, cineastas y, en general, personas del mundo de la cultura y el

anterioridad, pueden activarse en el momento oportuno. Lo indispensable que es hoy la tecnología de escucha social y los servicios de alerta temprana digital para abortar incipientes cascadas de desinformación.

En el artículo referido se documenta el éxito de la gestión comunicacional de dicha elección, acreditado en que las afirmaciones de fraude fueron ampliamente repudiadas e incluso retiradas por sus principales propaladores, los electores no dejaron de ir a votar por miedo a contagiarse, confiaron en los protocolos sanitarios para votar y dieron la razón a la posición del TSE respecto de las personas enfermas y con orden sanitaria, hubo una aceptación general e inmediata de los resultados electorales, fue amplio el reconocimiento de periodistas y candidatos a la labor del TSE y la valoración ciudadana sobre la autoridad electoral y su conducción del proceso fue muy positiva.

e. CONSOLIDACIÓN ORGANIZACIONAL 2022-2024

Concluidas con éxito las elecciones de 2022, la presidenta Zamora Chavarría pudo empezar a perfilar los ejes centrales de su liderazgo al frente del TSE. Tres proyectos destacaban: elaborar una propuesta robusta de reforma electoral que pusiera la normativa vigente, de 2009, a tono con las actuales necesidades del sistema político costarricense (incluida la regulación de la propaganda política en plataformas digitales). El segundo, "Conversemos", era un ambicioso proceso de consulta interna para tomarle el pulso al funcionariado electoral. Y el tercero era consolidar a todo el equipo de asesoría política y de comunicación en una sola unidad administrativa: la Dirección General de Estrategia y Gestión Político-Institucional (DEGP).

Aunque minoritaria, hubo una fuerte oposición interna a que el TSE tomara esa decisión. Mientras referentes internacionales de la gestión y el derecho electoral, como Daniel Zovatto Garetto y Lorenzo Códova Vianello, animaban a las y los magistrados a dar el paso, estos y particularmente la presidenta Zamora Chavarría, enfrentaron presiones e incluso intimidaciones, algunas de forma pública y otras en las sombras, para no hacerlo. Al final, el pleno no se amedrentó y en la sesión n.º 88-2022 del 15 de setiembre de 2022, creó la nueva dirección. Luego, en la sesión ordinaria n.º 21-2023 del 9 de marzo de 2023, el TSE acogió las conclusiones y recomendaciones del estudio

espectáculo, algunos de ellos con miles de seguidores en redes sociales digitales, a los cuales pudo ofrecer capacitaciones detalladas sobre el proceso electoral con miras a que, en una situación de crisis por acusaciones de fraude, tuvieran un criterio fundado acerca de qué compartir con sus seguidores.

administrativo de la Dirección Ejecutiva para el diseño y conformación de esa instancia, y nombró a Román Jacobo como director general y a Iván Mora Barahona como su secretario general.

Cristalizaba, así, un largo y accidentado proceso de integración de la comunicación institucional y la asesoría política estratégica que el TSE había empezado a inicios del siglo. Aparte de reunir en un solo reparto administrativo la asesoría política, la comunicación interna, la publicidad y el diseño gráfico, la gestión de redes sociales y demás plataformas digitales, la producción audiovisual y la atención de prensa y protocolo, se creaba una nueva Unidad de Análisis y Gestión de Datos, capaz de procesar, por la formación en sociología, informática y ciencia de datos de sus integrantes, cantidades voluminosas de información útil para la toma de decisiones político-estratégicas y comunicacionales en tiempo real.

Aparte de comunicar la implementación paulatina de la Ley Marco de Empleo Público en el TSE, el primer reto de la nueva dirección fue la reforma electoral presentada por el TSE a la Asamblea Legislativa a inicios de 2023. Con solo comparar lo que comunicacionalmente hizo el TSE para promover su propuesta de reforma electoral de 2013 con lo que hizo en 2023 ya con la DEGP funcionando, queda de manifiesto la evolución lograda. Además de gestión de prensa y de artículos de opinión, que se hizo también en 2012, en 2023 se alineó el discurso con la identidad gráfica (a partir de la metáfora de planos constructivos), y junto a la publicación del texto de los proyectos, se produjeron videos explicativos de cada uno, un cuadro comparativo que contrasta la regulación vigente con la propuesta, y todo ello en un micrositio de internet dedicado al tema. Al escribir este artículo, los proyectos no se han aprobado, pero, al menos, la Asamblea Legislativa creó una comisión especializada para discutirlos, cosa que no ocurrió en 2013.

Las elecciones municipales de 2024, primeras con la DEGP ya constituida, era previsible que serían las más complejas logísticamente de la historia del país por el tamaño del padrón, por la cantidad de circunscripciones y de puestos a elegir, por la cantidad de candidaturas, y porque, debido a una acción de inconstitucionalidad, se aplicaría por primera vez la paridad horizontal en puestos uninominales. La agencia de publicidad contratada fue La Tres y, en conjunto con la DEGP, desarrollaron una campaña publicitaria con un lema que tuvo una acogida muy amplia, el cual fue replicado, incluso, por las campañas de varios partidos políticos: "Vote por su pedacito de Costa Rica".

Sin embargo, dos decisiones del TSE le sumaron a esa complejidad logística una intensidad política inusual en las elecciones municipales en Costa Rica: la

no inscripción de las candidaturas a las alcaldías y sindicaturas de dos partidos políticos (por incumplimiento de la regla de la paridad) y la aplicación de un plan piloto de papeleta única electrónica en un 8% de las juntas receptoras de votos del país. Ambas eran decisiones fundamentadas, una en consideraciones jurídicas y la otra en necesidades operativas del proceso electoral, pero generaron mucha polémica. Además, la no inscripción de las candidaturas acabó siendo resuelta en una sentencia dividida, en la que el voto de minoría era suscrito por la presidenta y el vicepresidente del TSE, lo que puso de manifiesto algo obvio para cualquier persona con una formación básica en letras, pero que suele desconcertar al gran público: en derecho, casi siempre, hay más de una interpretación posible a la hora de aplicar el ordenamiento jurídico a un caso concreto.

En relación con el caso de las candidaturas no inscritas, hubo dos momentos álgidos. El primero fue el 22 de diciembre de 2023, cuando Pilar Cisneros Gallo, diputada oficialista, calificó la decisión del TSE como un “golpe de Estado político-electoral”, y agregó el oxímoron de que en Costa Rica se vivía en una “dictadura legal y constitucional”. Eso obligó al TSE a salir el 26 de diciembre (en un video grabado el 24 de diciembre por la tarde), a refutar contundentemente esas afirmaciones. Dicha pieza comunicacional tuvo una amplia difusión en medios de comunicación y una cantidad de visualizaciones sin precedentes en el canal de YouTube del TSE.

El segundo momento fue en la última semana de enero. Ante denuncias hechas contra la decisión del TSE, la Comisión Interamericana de Derechos Humanos procedió, conforme a un protocolo usual, a formularle una serie de consultas al organismo electoral. Si bien es cierto se trataba de una comunicación confidencial entre la Comisión, el Ministerio de Relaciones Exteriores y el TSE, la información fue filtrada a un medio de prensa, Trivisión Canal 36, que, a la vez, difundió la falsedad expresada por un experto consultado por el medio, José Fabio Ramírez, según el cual lo que había recibido el TSE era, para efectos prácticos, una orden de suspensión de las elecciones, habida cuenta de que tenía el deber de admitir las candidaturas cuya inscripción había denegado y el proceso de impresión de papeletas ya había concluido (Bolaños, 2024).

Contra esa decisión del TSE ya había habido una agresiva campaña de desinformación e intimidación contra magistradas, magistrados y otros funcionarios electorales en redes sociales. También se habían planteado gestiones jurisdiccionales ante tribunales costarricenses para impedir la celebración de las elecciones conforme a las disposiciones del TSE. Todos empeños estériles. Esta última acción pretendía, ya que el órgano

interamericano no había satisfecho la petitoria de los quejosos, crear al menos la ilusión de que sí lo había hecho y propalar la confusión al respecto entre los costarricenses. Nuevamente fue imprescindible una labor de comunicación contundente, oportuna y didáctica para aclarar los equívocos y despejar falsas expectativas que, luego, pudieran generar decepción, enojo y violencia el día de las elecciones, cuando los simpatizantes de esas agrupaciones no vieran en las papeletas esas opciones.

En cuanto a la implementación del plan piloto de papeleta única electrónica, aparte de abundantes contenidos desinformativos en redes sociales, que asociaban su uso con la perpetración de un fraude electoral, hubo voceros de partidos políticos, como Francisco Perdomo de Unión Liberal, que reforzaron esa narrativa. También generó una protesta de algunos días de una activista digital afín al presidente Chaves que exigía que no se utilizaran esas máquinas en las elecciones. En este caso, además de la difusión de contenidos informativos que desacreditaban la narrativa del fraude electoral, el TSE instaló los fines de semana previos a la elección máquinas de prueba en lugares concurridos de los cantones donde se utilizarían, de modo que las personas pudieran experimentar y familiarizarse con el dispositivo, así como constatar lo fácil e intuitivo que es su uso. El día de la elección, la participación en esas mesas fue ligeramente mayor que en el resto del país, no se presentaron problemas en su operación por parte de los miembros de mesa ni tampoco dificultades en su uso por parte de los electores que, tras utilizarla, manifestaron su aprobación del sistema.

El proceso electoral concluyó con éxito y el equipo de la nueva dirección contribuyó a ello. Pocos días después, el 3 de abril de 2024, Teletica.com informó que, luego de un sondeo a 45 periodistas de 22 medios de comunicación distintos, estos calificaron la atención de prensa en el TSE como la mejor del país (Villalobos y Valladares, 2024). Un reconocimiento que atañe a todo el equipo de la DGEP (que indirectamente también participa en la atención de las solicitudes de información de la prensa), pero que apunta, destacadamente, a los dos periodistas institucionales de más experiencia en el TSE, Giannina Aguilar Sandí y Cedric Solano Ibarra, altamente respetados en el gremio periodístico costarricense.

3. DESAFÍOS DE FUTURO

Como puede apreciarse de la lectura de las páginas precedentes, la comunicación institucional del organismo electoral pasó de restringirse a la esporádica publicación de avisos ordenada por el Código Electoral de 1952, o, posteriormente, de estar dedicada, exclusivamente, a la promoción del voto,

para, en la actualidad, abarcar, también, la comunicación interna, la producción de información pedagógica sobre el proceso electoral, sobre las opciones políticas entre las que pueden escoger los votantes y sobre los problemas específicos de cada cantón. Todo ello, además del combate permanente a la desinformación, la preparación de vocerías y la gestión de crisis. Pasó, por último, de un rol meramente ejecutor de decisiones de comunicación adoptadas por el jerarca a tener, primero, una función asesora en ese campo (el de las decisiones de comunicación) y, cada vez más, a ofrecer asesoría estratégica, comunicacional y política, para que el superior, el pleno de magistradas y magistrados adopten sus decisiones administrativas y jurisdiccionales.

Dos son los principales desafíos de futuro para la comunicación institucional del TSE. El primero tiene que ver con la relación de la Dirección General de Estrategia y Gestión Política con el IFED. Ha quedado claro, sobre todo en los últimos 5 años, que dado el carácter prominentemente pedagógico que debe tener la comunicación institucional de un organismo electoral, así como la importancia cardinal de la comunicación para las labores formativas y de capacitación, la mancuerna de la nueva dirección con el IFED debe ser muy fuerte. El reto a futuro es ir descubriendo cómo ambas direcciones pueden seguir potenciándose mutuamente, cómo satisfacer sus necesidades respectivas, cómo articular las dinámicas de trabajo propias de cada una y todo ello sin perder de vista que el objetivo último es compartido: la promoción de cultura ciudadana y valores democráticos entre los costarricenses.

El segundo reto es más global y abarca a toda la institución, empezando por la magistratura y las direcciones. Es el paso del estatus formal a la realidad; esto es, que la elevación de las funciones de asesoría política y comunicacional al más alto nivel gerencial de la administración, el de dirección, se traduzca en el reconocimiento de la autonomía profesional de miembros. A diferencia de otras disciplinas, como la contaduría, la odontología, o la informática, las ciencias de la comunicación no suelen gozar del prudente respeto de quienes les son legos, por una razón muy sencilla: todas las personas se comunican (y la inmensa mayoría, además, está convencida de saber hacerlo muy bien). Pero en cualquier oficio, no solo en los profesionales, hay un conocimiento acumulado, un saber hacer perfeccionado, una visión técnica depurada y unas

destrezas educadas, que las organizaciones transdisciplinarias harían bien en aprovechar considerando con la mayor atención a quienes a ello se dedican³.

Referencias

- Bolaños, D. (2024). CIDH no ha exigido que Aquí Costa Rica Manda esté en elecciones de alcaldías. Doble Check. Universidad de Costa Rica. <https://radios.ucr.ac.cr/2024/01/doblecheck/cidh-aqui-costa-rica-manda/>
- Ortega y Gasset, J. (2008). La rebelión de las masas. Tecnos.
- Román Jacobo, G. (2021). Los discursos de fraude electoral en Costa Rica: hipótesis para su comprensión. En I. Siles González, L. Tristán Jiménez y C. Carazo Barrantes (Eds.), *Verdad en extinción. Miradas interdisciplinarias a la desinformación en Costa Rica*, (pp. 270-303) Centro de Investigación en Comunicación. Universidad de Costa Rica.
- Román Jacobo, G. (2023). Los organismos electorales frente a la desinformación. Memoria y lecciones aprendidas por el TSE tras las elecciones nacionales de 2022. *Revista Derecho Electoral*, (35), 29-58.
- Schedler, A. (2009). Inconsistencias contaminantes: gobernación electoral y conflicto poselectoral en las elecciones presidenciales del 2006 en México. *Revista América Latina Hoy*, (51), p. 1-59. <https://doi.org/10.14201/alh.6933>
- Tribunal Supremo de Elecciones de Costa Rica. Acta n. ° 27-2000 del 4 de abril de 2000.
- Tribunal Supremo de Elecciones de Costa Rica. Acta n. ° 60-2000 del 3 de agosto de 2000.
- Tribunal Supremo de Elecciones de Costa Rica. Acta n. ° 13-2003 del 23 de enero de 2003.
- Tribunal Supremo de Elecciones de Costa Rica. Acta n. ° 39-2003 del 27 de marzo de 2003.
- Tribunal Supremo de Elecciones de Costa Rica. Acta n. ° 74-2004 del 1 de junio de 2004.
- Tribunal Supremo de Elecciones de Costa Rica. Acta n. ° 16-2007 del 13 de febrero de 2007.

³ Más allá, claro, de que se siga o no su criterio, por tratarse, en el campo de la comunicación institucional, muchas veces, de decisiones de dirección política, de las cuales el jerarca será siempre el principal responsable.

Tribunal Supremo de Elecciones de Costa Rica. Acta n. ° 19-2007 del 20 de febrero de 2007.

Tribunal Supremo de Elecciones de Costa Rica. Acta n. ° 115-2009 del 12 de noviembre de 2009.

Tribunal Supremo de Elecciones de Costa Rica. Acta n. ° 6-2010 del 19 de enero de 2010.

Tribunal Supremo de Elecciones de Costa Rica. Acta n. ° 107-2010 del 16 de noviembre de 2010.

Tribunal Supremo de Elecciones de Costa Rica. Acta n. ° 36-2011 del 13 de abril de 2011.

Tribunal Supremo de Elecciones de Costa Rica. Acta n. ° 43-2011 del 10 de mayo de 2011.

Tribunal Supremo de Elecciones de Costa Rica. Acta n. ° 108-2011 del 22 de noviembre de 2011.

Tribunal Supremo de Elecciones de Costa Rica. Acta n. ° 111-2013 del 5 de diciembre de 2013.

Tribunal Supremo de Elecciones de Costa Rica. Acta n. ° 47-2014 del 22 de abril de 2014.

Tribunal Supremo de Elecciones de Costa Rica. Acta n. ° 103-2014 del 23 de septiembre de 2014.

Tribunal Supremo de Elecciones de Costa Rica. Acta n. ° 25-2015 del 17 de marzo de 2015.

Tribunal Supremo de Elecciones de Costa Rica. Acta n. ° 55-2015 del 30 de junio del 2015.

Tribunal Supremo de Elecciones de Costa Rica. Acta n. ° 15-2017 del 14 de febrero del 2017.

Tribunal Supremo de Elecciones de Costa Rica. Acta n. ° 21-2017 del 2 de marzo de 2017.

Tribunal Supremo de Elecciones de Costa Rica. Acta n. ° 88-2022 del 15 de setiembre de 2022.

Tribunal Supremo de Elecciones de Costa Rica. Acta n. ° 21-2023 del 9 de marzo de 2023.

Villalobos, P. y Valladares, M. (2024). ¿Cuáles son la peor y la mejor oficina de prensa en el sector público? Sección Nacional de Teletica.com. https://www.teletica.com/nacional/cuales-son-la-peor-y-la-mejor-oficina-de-prensa-en-el-sector-publico_355615