



PROFI

Programa de Fortalecimento Institucional
a partir de la Gestión de la Imagen
de la Justicia Electoral

©2022 Tribunal Superior Electoral

Se permite la reproducción parcial de esta obra siempre que se cite la fuente.

Secretaría de Gestión de la Información y del Conocimiento SAFS, Cuadra 7, Lotes 1/2, 1º piso
Brasília/DF – 70095-901
Teléfono: (+55) 61 3030-9225

Secretaria General de la Presidencia

Christine Oliveira Peter da Silva

Director General de la Secretaría del Tribunal

Rui Moreira de Oliveira

Secretario de Gestión de la Información y del Conocimiento

Cleber Schumann

Coordinador de Edición y Publicación

Washington Luiz de Oliveira

Responsable de la elaboración

Frederico Franco Alvim (AEED)

Equipo de ejecución

Diogo Mendonça Cruvinel, Eduardo Stipp, Frederico Franco Alvim, Tainah Rodrigues, Thiago Rondon y Vitor de Andrade Monteiro (AEED)

Producción editorial y maquetación

Sección de Edición y Programación Visual (Seprov/Cedip/SGIC)

Portada, diseño gráfico y maquetación

Pedro Henrique Silva (portada y diseño gráfico) y Leila Gomes (maquetación)

Traducción al español

Belén Yamila González de León

Datos Internacionales de Catalogación en la Publicación (CIP)
(Tribunal Superior Electoral – Biblioteca Profesor Alysso Darowish Mitraud)

Alvim, Frederico Franco.

Profi : Programa de Fortalecimiento Institucional a partir de la Gestión de la Imagen de la Justicia Electoral / Frederico Franco Alvim. – Datos electrónicos (54 páginas). – Brasília: Tribunal Superior Electoral, 2022.

Equipo de ejecución: Diogo Mendonça Cruvinel, Eduardo Stipp, Frederico Franco Alvim, Tainah Rodrigues, Thiago Rondon y Vitor de Andrade Monteiro (AEED)

Incluye bibliografía.

También disponible en formato impreso.

Versión electrónica (PDF).

Modo de acceso: Internet

<<https://www.tse.jus.br/o-tse/catalogo-de-publicacoes>>

ISBN 978-65-87461-42-7

1. Justicia Electoral – Programa – Brasil. 2. Profi – Brasil. 3. Imagen institucional. (AEED). I. Brasil. Tribunal Superior Electoral. II. Título.

CDD 342.810 702 69
CDU 342.846(81)

Bibliotecaria: Lúcia Cavalcante Ponte – CRB-1/824

TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL

Presidente

Magistrado Alexandre de Moraes

Vicepresidente

Magistrado Ricardo Lewandowski

Magistrados

Magistrada Cármen Lucia

Magistrado Raul Araújo Filho

Magistrado Benedito Gonçalves

Magistrado Sérgio Banhos

Magistrado Carlos Bastide Horbach

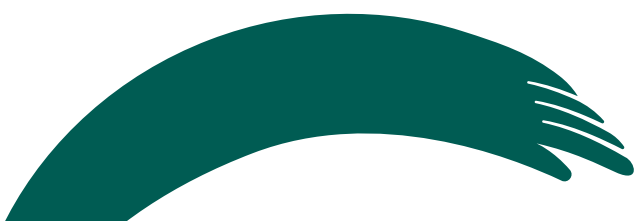
Fiscal General Electoral

Augusto Aras



ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN	5
2. GESTIÓN REPUTACIONAL.....	7
3. METODOLOGÍA.....	10
4. PLAN DE ACCIÓN.....	12
4.1 EJES DE ACCIÓN.....	13
4.2 EJE PREVENTIVO: GESTIÓN DE LOS RIESGOS REPUTACIONALES.....	14
4.3 EJE AFIRMATIVO: CONSTRUCCIÓN DE LA REPUTACIÓN POSITIVA	20
4.4 DIRECTRICES DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL.....	24
5. METAS Y MARCADORES DE PROGRESO	43
6. CONSIDERACIONES FINALES.....	46
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47



PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL A PARTIR DE LA GESTIÓN DE LA IMAGEN DE LA JUSTICIA ELECTORAL

1. PRESENTACIÓN

El presente programa parte de la premisa de que la disminución de la confianza en las instituciones públicas, experimentada en términos generales¹ – y con variaciones de nivel – en prácticamente todos los países, afecta a la Justicia Electoral de forma significativa², justificando, por tanto, la necesidad de una planificación estratégica propia, enfocada en la gestión de su imagen social, con efectos apremiantes y sostenibles a largo plazo.

Contempla, además, la percepción de que la calidad del desempeño de las instituciones no siempre es equivalente a la impresión que causan en los ciudadanos (RUSSO; AZZI; FAVERI, 2018), especialmente en un contexto donde la reputación organizacional se ve afectada negativamente por sucesivos estímulos a la animosidad, promovidos, sistemáticamente, en el campo de la desinformación³.

Considera, además, que el problema de la desconfianza impacta en los organismos electorales de manera especialmente complicada, teniendo en cuenta las particularidades relacionadas con la justificación de su existencia.

Asimismo, es oportuno recordar que, en el campo de la ingeniería política comparada, el arquetipo de una justicia electoral autónoma e independiente surge, precisamente, como solución a un problema de confianza que afecta a los órganos de representación electiva, que impide que las elecciones sean administradas por las propias instancias involucradas, a saber, los poderes Ejecutivo y Legislativo (SANTOLAYA MACETTI; IÑIGUEZ, 1999; MARTÍNEZ RUANO, 2003).

Así, dentro de una perspectiva histórica, la superación del sistema de verificación de poderes encuentra razón en la constitución de organismos encargados de realizar no solo elecciones intachables, definidas a partir de su cualidad intrínseca, sino también de velar por que las instituciones electorales sean percibidas socialmente como justas y confiables, a fin de asegurar que la circulación del poder se lleve

¹ Según encuesta nacional realizada por el Instituto Datafolha (2021), en general, el grado de confianza en las instituciones ha empeorado, en comparación con la encuesta realizada en 2019. De dicha fuente se obtiene la información de que la Presidencia de la República es responsable de la mayor caída, seguida de instituciones como el Supremo Tribunal Federal (STF), las Fuerzas Armadas y las redes sociales – que registraron los peores índices de desconfianza de toda la serie histórica –, así como el Poder Judicial (en general) y el Ministerio Público, que volvieron a los peores índices ya registrados dentro de este estudio (DATAFOLHA, 2021).

² Cabe mencionar – a modo ilustrativo – que, según datos del Índice de Confianza Social – ICS (IBOPE, 2019), el grado de confianza en las elecciones y en el sistema electoral brasileño es de apenas 48, en una escala de 0 a 100. En el mismo sentido, según un sondeo realizado en el mes de septiembre, el 39,3% de los encuestados afirmó tener poca o ninguna confianza en el proceso electoral (DATATEMPO, 2021). Además, vale la pena señalar el descenso significativo en la evaluación de especialistas en cuanto a la mecánica relacionada con su desempeño, en el ámbito del Ranking Global de Percepción de la Integridad Electoral, desarrollado por la iniciativa *Electoral Integrity Project* – EIP (ALVIM, 2020).

³ Cabe señalar que, solo en 2020, el Tribunal Superior Electoral (TSE), a través de su Programa de Lucha contra la Desinformación, remitió a la Coalición para Confirmación de la Información 274 (doscientas setenta y cuatro) noticias falsas con contenido potencialmente dañino para las instituciones electorales (OSORIO *et al*, 2021).

a cabo a salvo de controversias que puedan sustentar narrativas tendientes a animar rupturas, violencia política o disturbios sociales.

Dentro de ese contexto, el presente programa expone un conjunto secuenciado de acciones concatenadas, orientadas a tratar problemas situados en el ámbito específico de la imagen de las instituciones electorales, y que se difunden independientemente del reconocimiento inequívoco, a través de la comunidad especializada, la honestidad, la profesionalidad y la eficiencia⁴ de los órganos, de las autoridades y de los funcionarios que dan vida al sistema nacional de justicia electoral⁵.

Dichas acciones, además, actúan en paralelo a cuidados reputacionales concebidos y gestados en el ámbito del Programa Permanente de Lucha contra la Desinformación (PPED, en su sigla en portugués) del Tribunal Superior Electoral (TSE)⁶ y de la Comisión de Transparencia de las Elecciones (CTE), así como en campañas publicitarias elaboradas por la Secretaría de Comunicación y Multimedia (Secom) a veces interactuando, a veces complementando soluciones desarrolladas a raíz de esos proyectos y de unidades, dentro de una dinámica de alineación destinada a asegurar tanto la plena cobertura de las necesidades estratégicas como – también – una amplia cohesión en la ejecución operativa.

Considerando que la desconfianza, en particular, indica una actitud general de desprestigio o demérito de una institución ante un determinado segmento social (MOISÉS, 2005), y que las organizaciones, incluidas las gubernamentales, deben tratar la reputación como una cuestión de supervivencia (BONIME-BLANC, 2016), principalmente debido a la vocación democrática y constitucional⁷, se entiende que el problema del escepticismo público reclama un tratamiento prioritario en el horizonte programático de este Tribunal Superior.

En relación con la necesidad identificada, el presente programa tiene como objetivo instituir un programa de gestión reputacional enfocado en el desarrollo de acciones destinadas a elevar la gama de impresiones positivas en torno a las instituciones electorales, fomentando el estado general de

⁴ Cabe señalar, en particular, que la integridad de las elecciones es reconocida, de manera reiterada e inequívoca, por numerosos organismos nacionales e internacionales, con credibilidad y *expertise* en el ámbito de la observación electoral, como la Organización de los Estados Americanos (OEA), la Unión Interamericana de Organismos Electorales (Uniore) y la Transparencia Electoral, así como por todas las investigaciones científicas enfocadas en la evaluación de la calidad de los comicios en el mundo, como la mencionada EIP (nota a pie de página 2) y el Proyecto *National Elections Across Democracy and Autocracy* (Nelda).

⁵ La comentada desconexión entre eficiencia (elemento intrínseco) e imagen (elemento extrínseco) en aspectos relacionados con mecanismos electorales puede ilustrarse en el reciente debate público en torno al sistema de voto electrónico. A pesar del conocido desarrollo de un sistema transparente, auditable y seguro, inmune a la presencia de fallas comprobadas en casi tres décadas de funcionamiento, cerca del 13% (trece por ciento) de las personas que asistieron a la manifestación realizada en la Avenida Paulista (São Paulo), el pasado 7 de septiembre, señalaron la defensa del voto impreso como motor predominante (MONITOR DO DEBATE POLÍTICO NO MEIO DIGITAL, 2021). En el mismo sentido, vale señalar que, según consulta pública realizada por el portal *e-Cidadania* del Senado Federal, el apoyo a la propuesta de adoptar el voto impreso en el 100% de las urnas (1.425.921) supera, aunque sin holgura, el volumen de manifestaciones contrarias a tal propuesta (1.421.417) (SENADO FEDERAL, 2021).

⁶ Marcando la diferencia, es posible aclarar, en términos simples, que el PPED, salvo en lo relacionado con su eje de capacitación (*prebunking*) y en la formalización de alianzas, opera desde una perspectiva predominantemente reactiva, enfocándose en contener daños reputacionales derivados de narrativas falsas y englobando, en particular, acciones urgentes, de corto o mediano plazo. En otro orden de cosas, la planificación en cuestión adopta una lógica constructiva, centrada en el fortalecimiento de la imagen institucional en general, engendrando un conjunto de acciones orientadas a ampliar las percepciones positivas en términos más sólidos y estables.

⁷ Desde esa perspectiva, la gestión de la reputación de las organizaciones públicas suscita, como señala Pahins (2012), una dimensión relacionada con el cumplimiento de derechos difusos y, además, con un aspecto de control de los organismos de gobierno por parte de los ciudadanos.

confianza social en cuanto a la honestidad de los comicios nacionales, así como la percepción en torno a la imparcialidad, el profesionalismo y lo fundamental de la Justicia Electoral en sentido amplio. En otras palabras, busca una estrategia que, en un campo adicional al de la superación de desafíos momentáneos de imagen, aumente la percepción de valor de la Justicia Electoral brasileña, fomentando un estado de ánimo más favorable, además de próspero y sostenible⁸.

Para ello utiliza, con adaptaciones, fundamentos teóricos y metodológicos desarrollados en las áreas de Publicidad y Propaganda, *Marketing*⁹, *Branding* y Relaciones Públicas, para proponer, a partir de directrices específicas, un conjunto de acciones interconectadas, inductoras de una gestión sistemática y estructurada, inspirada en buenas prácticas empresariales orientadas a generar valor social para la institución.

2. GESTIÓN REPUTACIONAL

El término *gestión*, en el presente contexto, se utiliza intencionalmente, considerando que, según Dario Menezes, la *gestión* reputacional comprende un “proceso completo, que va desde el mapeo de los riesgos hasta la proposición de planes de acción y respuesta”, mientras que el simple *manejo*, de alcance reducido y tendencia a la inmediatez, alude únicamente “a lo que se hace para minimizar la situación cuando ya se ha instaurado una crisis” (MENEZES, 2021, sin comillas en el original que, además, está en portugués).

La opción léxica, por tanto, sugiere que el Programa de Fortalecimiento Institucional a partir de la Gestión de la Imagen de la Justicia Electoral (Profí) no pretende apenas conducir a la Justicia Electoral en un momento delicado, a partir del enfrentamiento reactivo, puntual y momentáneo de desafíos institucionales que se dan en cascada¹⁰. Al contrario, pretende escudriñar una línea de acción susceptible de inducir una transformación situacional positiva, con efectos a largo plazo.

A diferencia del espíritu general de las mecánicas de lucha contra la desinformación, cuyo propósito es eminentemente defensivo, y del lema de la CTE, cuyo ámbito recae en incrementar, específicamente, la transparencia y la seguridad de los comicios nacionales, este plan pretende

⁸ Según doctrina especializada, dependiendo del grado de organización y preparación previa, las crisis reputacionales podrán tener distintas consecuencias que - además de “golpes mortales” (cuando la desidia o mala gestión producen “efectos devastadores” en la institución) y “golpes recuperables” (cuando la gestión oportuna asegura un efecto de “regeneración”) - también incluyen “casos de mejora”, específicamente cuando gestiones “responsables y sistemáticas” propician que la organización salga de la crisis más fuerte de lo que entró (BONIME-BLANC, 2016). Según Cardoso y Polidoro, “son ampliamente conocidos los daños causados por problemas de imagen, algunos de intensidad y amplitud demoledoras para proyectos aislados, o incluso para la reputación de organizaciones que hasta entonces gozaban de prestigio y reconocimiento” (CARDOSO; POLIDORO, 2016).

⁹ En cuanto a las diferencias entre *marketing* y publicidad, cabe señalar que el primero, más abarcador, se refiere a una ciencia de planificación orientada al posicionamiento de un sujeto, producto, marca o institución. Por tanto, tiene como objetivo desarrollar estrategias que hagan que la institución sea más relevante para su público objetivo. La publicidad, por su parte, si bien envuelve modelos estratégicos de divulgación de conceptos, productos o servicios, con la intención de modular las preferencias de los objetivos, solo es parte de un plan de *marketing*.

¹⁰ Cabe señalar, en este sentido, que solo en el último año, además de la retórica de fraude alimentada por un volumen récord de desinformación, incluso propagada en discursos oficiales de autoridades representativas, la Justicia Electoral tuvo que hacer frente a crisis que incluyeron la defensa de un proyecto de ley a favor del voto impreso (fundamentado, básicamente, en el descrédito del nivel de seguridad del proceso de voto electrónico), manifestaciones públicas en parte animadas por individuos a favor de la perspectiva de una ruptura democrática y, finalmente, declaraciones de parlamentarios considerando una propuesta de reforma constitucional con el objetivo de extinguir el TSE.

recuperar la credibilidad de la Justicia Electoral ante la sociedad, a través de la implantación paulatina de una filosofía organizacional que, atenta a la importancia del tratamiento de la imagen y del acercamiento a los diversos *stakeholders*¹¹, cultive la reputación de la institución como un activo estratégico imprescindible.

Silva Neto (2010) comenta que, en el contexto moderno, la proliferación de los canales de comunicación, impulsada por la popularización del acceso a internet, trae desafíos que obligan a reinventar la comunicación corporativa, exigiendo el diseño de acciones comunicativas capaces de defender a las organizaciones, “sea de manera anticipada, cuidando que haya alineación y coherencia en sus acciones de comunicación, o de manera reactiva, aclarando su versión de los hechos en un intento de minimizar los impactos negativos para su reputación”.

En la misma dirección, Bonime-Blanc (2016) considera que, en la “era de la hipertransparencia”, la información circula constantemente y es capaz de provocar graves crisis “en cuestión de segundos”. En ese sentido, agrega que:

[...] en un mundo hipertransparente como el actual, las organizaciones necesitan dos cosas: construir y defender su reputación, y ser percibidas como “buenas” ante los ojos de la mayoría de sus grupos de interés. Son muchos los casos de empresas que han perdido su reputación y no han vuelto a recuperarla, y que, lógicamente, no han hecho el esfuerzo de construirla o defenderla. Son conocidos los casos de Enron, Lehman Brothers, Barings y WorldCom, por ejemplo (BONIME-BLANC, 2016, traducción propia).

En este sentido, es imperativo que las instituciones busquen identificar y abordar soluciones para sus vulnerabilidades - incluidas aquellas artificialmente inducidas por procesos políticos - realizando un “gran esfuerzo previo de preparación interna para evitar sorpresas, amenazas y el pánico generado por el fuerte hostigamiento del público” (SILVA NETO, 2010). El comportamiento de los individuos con relación a las instituciones está guiado no solo por lo que ellas son, sino, en gran medida, por la imagen que los mismos tienen de ellas (SCHULER; DE TONI, 2015), y es precisamente en ese contexto que surge la importancia estratégica de la gestión reputacional.

Sobre el tema, Silva Neto aclara que, conceptualmente, la identidad de una organización surge como “resultado de las percepciones públicas”, es decir, de la forma como el público en general “la ve a través de sus acciones de comunicación” (SILVA NETO, 2010)¹². Consecuentemente, la identidad institucional goza de cierta reputación, definida como la suma de las experiencias de la entidad con sus respectivos públicos (BENDIT, 2010) o, en términos más simples, como la síntesis de las opiniones actuales sobre determinada organización (JEFKINS, 1987).

¹¹ La importancia clave de los *stakeholders* (partes interesadas) se abordará más adelante. De momento, basta con saber que una comunicación institucional eficiente depende de la identificación y del conocimiento de los públicos con los que interactúan las instituciones: en el caso de la Justicia Electoral, funcionarios y colaboradores, órganos gubernamentales y organizaciones no gubernamentales relacionadas con el área de la democracia, misiones de observación electoral, investigadores del tema electoral y áreas afines, gremios y élites políticas, sociedad civil y prensa serían los principales ejemplos.

¹² En la misma línea, Joan Costa (2001) defiende que “la imagen de una empresa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y las opiniones de dicha colectividad”.

Silva Neto (2010) agrega que toda entidad asume una identidad atribuida por el público y, en esa línea, explica que la identidad no es más que la *imagen* de la organización. En ese sentido, la imagen puede ser *positiva* – cuando, por ejemplo, inspira “confianza, coherencia y alineación con los intereses de la sociedad” –, o *negativa* – cuando, por ejemplo, destaca “asociada a la desconfianza, incoherencia, y falta de compromiso social”¹³.

Dicho esto, la *reputación institucional* puede definirse como “el conjunto de valoraciones colectivas que el comportamiento de la institución suscita en los diferentes públicos, y que motivan conductas de apoyo u oposición” (BONIME-BLANC, 2016), mientras que el *riesgo reputacional*, por su parte, alude a la:

[...] posibilidad de que algo afecte el buen nombre de una organización y perjudique su situación actual o futura, de forma potencialmente tangible (BONIME-BLANC, 2016, traducción propia)¹⁴.

También de acuerdo con Silva Neto (2010), “el reflejo de la imagen [...] a lo largo del tiempo es lo que construye la reputación de una organización”. Con base en ello, afirma que las instituciones deben ocuparse de que las acciones de comunicación que realizan sus diversos sectores e interlocutores – sea a nivel de propaganda de sus productos y servicios, sea en entrevistas, comunicados, atención y actitudes¹⁵ – “tengan la calidad y la coherencia necesarias para generar, en este orden, imagen y reputación positivas o favorables” (SILVA NETO, 2010).

Considerando que la reputación, esquemáticamente, deriva de una imagen pública traducida en una percepción contextual (VALENTE, 2010)¹⁶, se concluye que el cuidado con la imagen es fundamental para la salud global de las organizaciones.

Establecida la premisa, es necesario reconocer que la única manera de asegurar que una organización alcance una reputación acorde con sus intereses es a través de la correcta administración de su imagen, específicamente a través de la construcción de una gestión “permanente y estratégica, idealizada por quien conoce profundamente el mecanismo de formación de las imágenes mentales, y sabe intervenir en él de forma consciente e inteligente” (SCHULER; DE TONI, 2015).

Teniendo en cuenta que las organizaciones son evaluadas por el público de una manera difusa, principalmente como “resultado de sus recuerdos”, lo fundamental de esas mecánicas surge como resultado natural de la necesidad de “gestionar las asociaciones”, ya sea para estimular recuerdos prioritarios frecuentemente olvidados, o para tratar de eliminar conexiones emocionales no deseadas (BEDENDO, 2019).

¹³ Cabe señalar, sin embargo, que la reputación no necesariamente aparece como un concepto binario, dado que, en la percepción del público, las asociaciones con las instituciones asumen capas complejas (PAHINS, 2012). Por tanto, no es imposible que una misma institución genere sentimientos dudosos, siendo objeto simultáneo de juicios positivos y negativos por parte de un mismo segmento social.

¹⁴ En cuanto a las características del riesgo reputacional, Bonime-Blanc (2016) sostiene que es: (i) *amplificador* (se apoya en - o conlleva - otros riesgos); (ii) *rápido* (se propaga “a la velocidad de la luz”); (iii) *contagioso* (puede ir más allá de la organización, afectando, por ejemplo, a todo su sector); (iv) *potencialmente tangible* (da lugar, por ejemplo, a pérdidas financieras); y (v) *estratégico* (puede ser repentino, así como variante).

¹⁵ Sobre ese punto, es importante señalar que, como observa Simon Sinek (2018), más allá del universo de las palabras, toda acción tiene un poder comunicativo.

¹⁶ “La ‘reputación’ tiene que ver con la evaluación o percepción que tienen otros (los grupos de interés) del estado de algo (una entidad, producto o servicio) o alguien (un líder u otra persona) y el peligro (pérdida) u oportunidad (ganancia) que dicha evaluación o percepción genera para la entidad, producto o persona en cuestión” (BONIME-BLANC, 2016).

La administración de los riesgos reputacionales, dentro de esos términos, pretende orientar un proceso de aprendizaje capaz no solo de alejar amenazas inductoras de daños a la imagen, sino también de transformar dichos riesgos en sucesivas oportunidades de generación de valor (BONIME-BLANC, 2016)¹⁷.

Si en el sector privado la mala administración de daños reputacionales conduce a graves pérdidas financieras (KOSSOVSKY; GREENBERG; BRANDEGEE, 2012) y, en determinadas circunstancias, a la extinción de corporaciones antes consideradas sólidas (BONIME-BLANC, 2016)¹⁸, en el caso específico de los organismos electorales, la desconsideración de dichos aspectos abre espacio para procesos políticos dañinos que, dependiendo de las circunstancias adicionales, pueden dar lugar a *backlashes* legislativos (BRASIL, 2021), protestas violentas (COSTA DE MARFIL, 2011) o rupturas institucionales (BIRMANIA, 2021).

3. METODOLOGÍA

Cardoso y Polidoro (2016) sostienen que, si bien las metodologías de gestión de crisis de imagen están bastante extendidas, en general, la atención que se presta a la planificación preventiva aún es escasa. Además, afirman que, a pesar de existir variantes más sofisticadas y efectivas, esa práctica suele asociarse simplemente a la preparación de portavoces y representantes ante la prensa y la sociedad (gestión de la imagen tratada, pura y simplemente, como una cuestión de *media training*).

Como razones explicativas de la poca atención prestada en ese entorno, señalan:

- a) el hecho de que las metodologías de gestión de riesgos son desarrolladas, principalmente, por ejecutivos con formación en ingeniería, con poco o ningún conocimiento en el área de comunicación;
- b) la dificultad de medir los resultados de las acciones de comunicación, especialmente en lo que se refiere a variaciones en el valor de la imagen corporativa; y
- c) las dificultades que trae el tema de la medición, que desestimulan la realización de inversiones (CARDOSO; POLIDORO, 2016).

Sobre el último punto, mencionan que, con excepción de los gastos en publicidad, cuyo retorno general se mide fácilmente a través de cálculos de aumento de ingresos, las demás actividades de comunicación institucional (interna y externa) son más difíciles de evaluar, debido tanto a la intangibilidad como a la producción de efectos a largo plazo.

Argumentan, dentro de ese contexto, que independientemente de la existencia de un parámetro preciso para el examen de los resultados, la comunicación organizacional, al construir y preservar un patrimonio inmaterial de la organización, supone una reserva obligatoria de energía y recursos, aunque al

¹⁷ Al final, como señala la autora, la “belleza” de la gestión de riesgos reputacionales radica en que no se trata solo de blindar a las organizaciones frente a perspectivas negativas, sino de aprovechar el proceso para ampliar y potenciar sus aspectos positivos. (BONIME-BLANC, 2016).

¹⁸ Además, es interesante agregar que problemas con la gestión de la imagen suelen estar relacionados con efectos colaterales de menor escala, como la paralización de proyectos, cancelación de proyectos concretos, suspensión del suministro de insumos y restricciones de crédito (CARDOSO; POLIDORO, 2016).

margen de cálculos de rentabilidad. Agregan que la identificación de una “zona de inversión obligatoria”, a su vez, aunque alivie la carga relacionada con la exigencia de retornos financieros, trae, como contrapartida, la necesidad de una planificación previa (sea en forma de proyecto, programa o actividad ordinaria), anclada en una metodología apropiada (CARDOSO; POLIDORO, 2016).

También según los investigadores citados, la construcción de una metodología de gestión de riesgos de imagen presupone, como punto de partida, la constatación de que la circulación de noticias y comentarios negativos causa impactos significativos en el modelo de negocios. Así, más allá de las técnicas habitualmente aplicadas para superar los impactos negativos (soluciones para la *gestión de crisis*), la *gestión de riesgos de imagen*, como herramienta más amplia, implica la adopción de modelos sistemáticos capaces de:

- (i) mitigar el flujo de noticias, opiniones y comentarios negativos en perjuicio de la organización; y
- (ii) revertir, preventivamente, situaciones de riesgo en imágenes positivas, a través de un discurso institucional orientado al esclarecimiento, la transparencia y la exaltación de las cualidades de los servicios prestados por la institución (CARDOSO; POLIDORO, 2016).

Dicho lo anterior, sostienen la necesidad de abandonar la tradicional inclinación de simple reacción a lo negativo, abriendo espacio para el surgimiento de una nueva postura, basada paralelamente en la *promoción sistemática de los aspectos positivos de la organización*, a través de la divulgación de discursos minuciosamente desarrollados con el objetivo de resaltar los aspectos positivos (virtudes y fortalezas) de la organización. Se trata, básicamente, de reemplazar:

[...] la tradicional posición reactiva, en la que la respuesta de la organización surge tras un episodio negativo para su imagen, por una actitud preventiva, en la cual la preocupación por presentar un retorno de la inversión en comunicación pasa a ser entendida como una acción de mitigación de los riesgos del negocio, y por su inversión justificada como un recurso destinado al seguro, una inversión actuarial (CARDOSO; POLIDORO, 2016).

Además, esa nueva postura supone, entre otras medidas, (i) una mayor apertura, especialmente con la *ampliación del diálogo con los distintos públicos de interés de la organización*, así como (ii) la *mejora de las relaciones con la prensa y demás agentes formadores de opinión*. Asimismo, llama a (iii) realizar una revisión histórica, para *identificar noticias que hayan causado impactos negativos en instituciones similares* y que, consecuentemente, puedan amenazar la buena imagen de la organización. En ese sentido, afirman que:

[...] la combinación de esos aspectos con estimaciones actuales de los riesgos inherentes al negocio compone un marco analítico de los puntos críticos que deberán ser atacados y minimizados por el equipo de comunicación durante el desarrollo de los trabajos (CARDOSO; POLIDORO, 2016).

Los próximos pasos, a su juicio, serían la identificación de patrones de temas que dañan la reputación institucional, de acuerdo con el análisis del historial de repercusiones negativas¹⁹, así como la difusión de una cultura de gestión de riesgos de imagen como un efectivo *pilar del negocio*.

¹⁹ “Este trabajo requerirá un importante esfuerzo de agrupación y síntesis, especialmente si el material presenta gran volumen y variedad. Si la institución tiene un historial relevante de exposición y medios, el material ciertamente será abundante. La cantidad es importante para aumentar la precisión de las estimaciones, ya que la estadística utiliza teorías probabilísticas para posibilitar la previsión de eventos en el futuro” (CARDOSO; POLIDORO, 2016).

De esta forma sería posible, con el tiempo, lograr: (i) una *reducción significativa y consistente de los riesgos de imagen institucional*; (ii) la *ampliación de alianzas estratégicas con múltiples stakeholders*; (iii) el *aumento de la confianza*; y (iv) el *fortalecimiento de la reputación* de la institución (CARDOSO; POLIDORO, 2016)²⁰.

Además, es cierto que la implantación de un sistema de gestión de riesgos reputacionales no asegura, por sí solo, la consecución efectiva de los resultados esperados. Al contrario, hay que considerar que, en ese campo, habrá estrategias con eficacia gradual, como lo demuestra la taxonomía propuesta por Andrea Bonime-Blanc:

- i) *estrategia incipiente*: se refiere a organizaciones que no cuentan con una gestión de riesgos ni tienen demasiada información sobre el tema, quizás porque sean organizaciones relativamente nuevas, relativamente pequeñas, relativamente locales, relativamente desreguladas o demasiado audaces en cuanto a su capacidad de absorción riesgos;
- ii) *estrategia caótica*: propia de organizaciones que entienden, en cierta medida, que enfrentan algunos riesgos, incluidos los reputacionales, pero que, sin embargo, renuncian a una política o programa formal, tal vez porque no tienen *expertise* o estructura para abordarlos;
- iii) *estrategia aparente*: se refiere a organizaciones que tienen políticas formales, pero que carecen de efectividad real, así como de un conjunto claro de soluciones;
- iv) *estrategia efectiva*: surge de la combinación del conocimiento con la adopción de un tratamiento específico de las demandas de riesgo, a partir de un marco de trabajo atendido por una infraestructura adecuada (BONIME-BLANC, 2016, con adaptaciones).

En este contexto, es importante agregar que el éxito de un programa de gestión reputacional invoca, según la mencionada autora, una "estrategia integral" que contemple la mayoría de los elementos citados a continuación, que ella concibe como un "checklist" para un tratamiento optimizado de las amenazas de imagen: (i) *adopción de un programa de riesgos de imagen*; (ii) *definición de métodos de evaluación y seguimiento*; (iii) *asignación de recursos* (materiales y humanos) apropiados; (iv) *aplicación de un enfoque transversal e interdepartamental*; (v) *integración de las unidades de primera línea*; (vi) *integración de las áreas de comunicación y de asuntos públicos*; (vii) *establecimiento de políticas y protocolos claros*; (viii) *ofrecimiento de procesos de educación y formación continua*; (ix) *implementación de una cultura favorable a señalar problemas*; (x) *integración del plan de gestión de crisis*; (xi) *uso de análisis SWOT*; (xii) *tratamiento inmediato de los asuntos urgentes*; (xiii) *supervisión de la cúpula* de la administración; (xiv) *integración de la planificación estratégica*; y (xv) *atención a las buenas prácticas aplicadas dentro del sector* (BONIME-BLANC, 2016).

4. PLAN DE ACCIÓN

En vista de lo anterior, el presente programa contempla, básicamente, dos ejes de acción: por un lado, alinea una *planificación preventiva*, específicamente relacionada con la gestión de los riesgos de imagen que, en el contexto actual, rodean a las instituciones electorales; por otro lado, encamina una *planificación afirmativa*, orientada al tratamiento de la imagen de dichas instituciones, con el singular propósito de

²⁰ Para un modelo alternativo de gestión de riesgos reputacionales, véase la propuesta de Eccles y Shatz (2007).

influir positivamente en la forma en que la Justicia Electoral y los procesos electorales son percibidos por los distintos públicos.

En la primera dimensión, la propuesta complementa esfuerzos desarrollados en el ámbito del PPEd, dentro del cual la gestión de riesgos de imagen asume, por la especificidad del ámbito, un sesgo más estricto, particularmente vinculado a la circulación de impresiones negativas basadas en narrativas falsas o descontextualizadas²¹. En ese contexto, se ocupa de proponer una sistemática propensa a *reducir la probabilidad de riesgos reputacionales*, así como a disminuir los impactos correspondientes, especialmente a partir del *principio de minimización de la improvisación*.

En la otra dimensión, establece directrices para el desarrollo de una *matriz comunicativa* más específica, diversificada e integral, que, en ese sentido, tenga en cuenta, en la planificación de las actividades típicas de comunicación (divulgación de noticias y comunicados en sitios web oficiales, publicaciones en redes sociales, elaboración de campañas publicitarias, etc.):

- (i) fundamentos aplicados a prácticas de construcción de valor reputacional, eminentemente elaborados en ensayos teóricos en las áreas de *marketing* y *branding*;
- (ii) la efectividad del uso de la *ciencia del comportamiento* y de la *lingüística cognitiva* en el diseño de contenidos publicitarios destinados a la transformación de comportamientos; y
- (iii) la relevancia de la política de relaciones públicas en el proceso comunicativo de las organizaciones^{22 23}.

En consonancia con esa visión, el Profi establece como premisa que la construcción de un proyecto comunicativo más eficiente – en el contexto particular de la Justicia Electoral - depende, sobre todo, de la sedimentación de una filosofía que prestigie la importancia, entre otros aspectos, de las siguientes directrices: (i) *orientación por datos*; (ii) *centralidad del posicionamiento*; (iii) *identificación de los públicos objetivo*; (iv) *colaboración con stakeholders*; (v) *comprensión del ecosistema informativo y comunicación integrada*; y (vi) *actuación en red* (ver tópico 4.4).

4.1 Ejes de acción

De modo sucinto, la planificación de la gestión de riesgos reputacionales requiere, en primer lugar, la *identificación temprana de amenazas a la imagen de la organización* y, en segundo lugar, la *elaboración*

²¹ Las opiniones personales y los comentarios desairados o abundantes, por ejemplo, en perfiles oficiales de sus redes sociales - cuando no respaldados por falsedades fácticas - quedan, obviamente, fuera de su alcance, aunque afecten, de manera perceptible, la credibilidad de las instituciones electorales.

²² En ese sentido, cabe mencionar que las relaciones públicas aluden, precisamente, a un campo científico orientado a la gestión de la reputación. De acuerdo con James Watson y Anne Hill (2012), las relaciones públicas son una disciplina que tiene como objetivo comprender las mecánicas de apoyo e influencia sobre el comportamiento, es decir, el “esfuerzo sostenido para establecer y mantener la buena voluntad y el entendimiento mutuo entre una organización y sus públicos” (WATSON; COLINA, 2012).

²³ Según Kunsch, “[...] corresponde a las relaciones públicas administrar, estratégicamente, la comunicación de las organizaciones con sus públicos, actuando no aisladamente, sino en perfecta sinergia con todas las modalidades comunicacionales. En cuanto a la comunicación institucional, es evidente que, por su naturaleza, las relaciones públicas son responsables, junto con las demás subáreas, de construir la credibilidad y establecer un posicionamiento institucional coherente y duradero. Para alcanzar dichas metas, es necesario hacer uso, además de las relaciones públicas, del *marketing* social, del *marketing* cultural, del periodismo empresarial, de la asesoría de prensa, de la propaganda institucional y de la edición multimedia, mediante acciones que deben basarse en la verosimilitud entre el discurso y la práctica” (KUNSCH, 2016).

de respuestas decisivas capaces de mitigar la crisis y catalizar la recuperación del control de la narrativa, la restauración del desempeño y la reconstrucción del valor²⁴. Consecuentemente, un sistema de esa naturaleza exige, básicamente, el mantenimiento de dos procesos simultáneos, destinados esencialmente a:

- (i) *anticipar* (minimizar amenazas de daño); y
- (ii) *reputar* (maximizar oportunidades de ganancia) (PAHINS, 2012; FOMBRUN; NIELSEN; TRAD, 2007).

A la luz de esas observaciones, las acciones vinculadas al programa se estructuran en dos ejes interconectados, a saber: (i) un *eje preventivo*, relacionado con la gestión de los riesgos reputacionales; y (ii) un *eje afirmativo*, relativo a la construcción gradual de un crédito social sólido y favorable.

4.2 Eje preventivo: gestión de los riesgos reputacionales

Las organizaciones deben ser resilientes para asegurar el debido cumplimiento de sus objetivos existenciales. De esa necesidad surge el papel fundamental del mapeo de riesgos²⁵, como condición para el diseño de acciones gerenciales orientadas a la construcción, al fortalecimiento y a la protección de la reputación, ante complejas eventualidades que rodean a las instituciones (BONIME-BLANC, 2016). Por ello, la identificación de los factores de riesgo suele ser vista, entre los especialistas, como “la primera etapa de cualquier metodología de gestión” (CARDOSO; POLIDORO, 2016).

Las relaciones entre la identificación de riesgos y la gestión adecuada de la imagen institucional derivan del entendimiento de que la detección temprana de amenazas y el encadenamiento diligente de acciones decisivas pueden mitigar – cuando no evitar – crisis reputacionales, ayudando a recuperar el control de las narrativas, en la restauración del desempeño normal y en la reconstrucción del valor *quo ante* de la organización (PAHINS, 2012).

El mapeo de riesgos, dentro de ese contexto, aparece como un procedimiento preventivo, destinado a viabilizar la contención de riesgos de imagen incluso antes de que ocurran, a través de “acciones planificadas y sistemáticas” que tengan como objetivo establecer “adecuadas relaciones con los públicos de interés”, a partir de “discursos institucionales positivos”, yendo más allá de la reacción típica y (normalmente) extemporánea, basada, eminentemente, en la deconstrucción de discursos externos de carga negativa

²⁴ “La planificación es inherente al proceso de gestión estratégica y, para comprender su naturaleza esencial, [...] es necesario tener en cuenta cuatro principios: la contribución a los objetivos - la planificación desempeña un papel fundamental en el logro de los objetivos totales -; la función de precedencia - la planificación precede a las demás funciones administrativas (organización, dirección y control) pues, aunque esas funciones se interpenetren, la planificación es la que establece los objetivos y los parámetros para el control de todo el proceso administrativo -; el alcance - la planificación ejerce una influencia generalizada en todas las actividades de la organización, provocando cambios necesarios en lo que respecta a los recursos utilizados (humanos, técnicos y tecnológicos) y en el sistema funcional como un todo -; y la eficiencia de los planes para alcanzar los objetivos con el mínimo de problemas y de consecuencias indeseables” (KUNSCH, 2016).

²⁵ A nivel conceptual, el término riesgo se refiere a un “efecto de incertidumbre sobre determinados objetivos” (ISO 31000), o incluso a un “evento o condición incierta que, de producirse, tendrá un efecto positivo o negativo sobre al menos uno de los elementos esenciales de un determinado proyecto” (CARDOSO; POLIDORO, 2016). Según Frank Jefkins (1987), las circunstancias modernas hacen “absolutamente necesario” que las organizaciones cuenten con programas de comunicación previamente concebidos y listos para la acción, para lidiar con diversas situaciones críticas que pueden presentarse.

(CARDOSO; POLIDORO, 2016, sin comillas en el original que, además, está en portugués), tal como ocurre, como regla, en las iniciativas de lucha contra la desinformación.

Junto a esa concepción, es importante señalar que, si bien la noción de riesgos evoca, naturalmente, un horizonte de eventos negativos, la impresión de una gestión eficaz permite verlos de otra manera, a saber, como disparadores u oportunidades de transformación, reinención o crecimiento²⁶.

En ese sentido, Cláudio Cardoso y Márcio Polidoro entienden que la identificación temprana de riesgos y la aplicación de inversiones para mitigarlos posibilitan la creación de narrativas que reivindiquen una “posición ventajosa” para la organización, siempre en el intento de transformar “lo que es potencialmente negativo para su reputación” en un posicionamiento positivo ante “grupos de interés directos y la sociedad en general” (CARDOSO; POLIDORO, 2016). Se trata, al fin y al cabo, de considerar que “de cualquier riesgo puede derivar una ventaja potencial” (BONIME-BLANC, 2016, traducción propia).

Avanzando en el tema, Bonime-Blanc (2016) muestra que es importante observar la existencia de dos tipos de riesgos reputacionales: por un lado, existen *riesgos internos*, sobre los cuales las organizaciones tienen cierto control y que, en principio, pueden ser evitados, por ejemplo, a partir de la revisión y mejora de procedimientos²⁷; existen, por otro lado, *riesgos externos*, sobre los cuales las organizaciones tienen un control limitado o nulo: es el caso, por ejemplo, de las campañas de desinformación en torno a la integridad de las elecciones, así como otros tipos de ataques institucionales, sobre los cuales los organismos electorales emergen como rehenes y logran, como mucho, contener apenas una parte de los daños.

En una dimensión adicional, cabe añadir que los riesgos también pueden derivar de acontecimientos *conocidos o desconocidos*, según sean *previsibles o imprevisibles* por parte de la organización.²⁸ Si por un lado es cierto que las capacidades de respuesta tienden a disminuir ante *riesgos externos*, haciéndolos, por lo tanto, especialmente problemáticos, tiene sentido reconocer, dentro del mapeo de riesgos, que la confluencia entre *externalidad y previsibilidad* debe recibir especial atención.

Además de reconocer que en el proceso de mapeo los riesgos internos siempre son previsibles, y que los riesgos externos imprevisibles son indetectables, por definición, la siguiente tabla asocia, a título ilustrativo, acontecimientos previsibles y potenciales respuestas y oportunidades a fin de demostrar, en un enfoque general, el esquema de funcionamiento de la medida abordada.

²⁶ “Por lo general, el concepto de ‘riesgo’, interno y externo, tiene una connotación negativa y suele asociarse con la idea de peligro, daño, destrucción y mal comportamiento. [Pero] La nueva visión utiliza términos neutrales como ‘incertidumbre’ [...], que no incorporan juicios de valor. [Eso pues] El riesgo puede ser negativo, neutral y, sí, también positivo” (BONIME-BLANC, 2016).

²⁷ Considérese, en el caso de la Justicia Electoral, el desarrollo de nuevas tecnologías en materia de seguridad del sistema de voto electrónico.

²⁸ Ejemplos de acontecimientos conocidos, mencionados por Cardoso y Polidoro (2016), serían los accidentes aéreos o las intoxicaciones alimentarias, en el campo de la aviación comercial y del sector alimentario, respectivamente. Como escriben los autores, tales acontecimientos no pueden ser desconsiderados en cualquier planificación de riesgos concerniente a esos sectores.

Tabla 1: Mapeo de riesgos (esquema ilustrativo)

	Previsibles	Tratamiento (preventivo)	Tratamiento (reactivo)	Oportunidad
Riesgos internos	Fallas en sistemas informatizados.	Pruebas públicas de seguridad. Revisión interna de protocolos.	Esclarecimiento público (minimización de lo sucedido).	Mejora (reposicionamiento del sistema).
	Fallas de seguridad electrónica (ataques de <i>hackers</i>).	Inversión en ciberseguridad.	Esclarecimiento público (minimización de lo sucedido).	Encuadramiento positivo (fracaso como prueba de la seguridad del sistema).
	“Fuego amigo”.	Diálogos de acercamiento.	Desvinculación (opinión personal ≠ opinión institucional). <i>Debunking</i> .	Refuerzo de la imagen y del posicionamiento.
Riesgos externos	Desinformación.	Acuerdos con plataformas digitales (PPED).	Coalización de verificación (PPED).	Refuerzo de la imagen y del posicionamiento. Heterocertificación de la credibilidad de la Justicia Electoral (JE).
	Cobertura periodística negativa.	Diálogos de acercamiento. Capacitación.	Divulgación de notas oficiales.	Refuerzo de la imagen y del posicionamiento.
	Ataques institucionales (apología de la extinción).	Diálogos de acercamiento (clase política). Defensa institucional directa e indirecta (organización de eventos, publicaciones, etc.).	Divulgación de notas oficiales. Búsqueda de notas oficiales firmadas por autoridades públicas/organismos internacionales. Publicación de respuestas a través de editoriales/artículos de opinión (autoridades/ <i>stakeholders</i>).	Refuerzo de la imagen y del posicionamiento. Prueba externa de lo fundamental de la JE.
	Incitación a rechazar los resultados electorales.	Diálogos democráticos (eventos, publicaciones, etc.).	Divulgación de notas oficiales. Búsqueda de notas oficiales firmadas por autoridades públicas/organismos internacionales. Publicación de respuestas a través de editoriales/artículos de opinión (autoridades/ <i>stakeholders</i>).	Refuerzo de la imagen y del posicionamiento. Heterocertificación de la credibilidad de la JE. Asociación de la imagen de la JE con la defensa de la democracia.
	Incitación a la violencia.	Diálogos democráticos con el objetivo de reducir el radicalismo y la polarización (eventos, publicaciones, etc.).	Divulgación de notas oficiales. Búsqueda de notas oficiales firmadas por autoridades públicas/organismos internacionales. Publicación de respuestas a través de editoriales/artículos de opinión (autoridades/ <i>stakeholders</i>).	Refuerzo de la imagen y del posicionamiento. Heterocertificación de la credibilidad de la JE. Asociación de la imagen de la JE con el mantenimiento de la paz social ²⁹ .

Fuente: elaboración propia.

²⁹ La promoción de la paz, en este contexto, tiene la facultad adicional de elevar la reputación de la Justicia Electoral, a través de una estrategia de *marketing* social. Como observa Kunsch (2016), la adopción de causas de interés general pretende cambiar prácticas sociales y, además, modificar positivamente la forma como las organizaciones son vistas por la opinión pública.

Avanzando, toca señalar que, en el ambiente organizacional, la gestión de riesgos reputacionales puede surgir en diferentes niveles de implementación. En ese sentido, Bonime-Blanc (2016) advierte que el tratamiento adecuado de los daños de imagen solo ocurre en las etapas finales de la escala propuesta, que puede ser presentada en los siguientes términos:

Nivel 1: Gestión nula. Corresponde a la ausencia total de un programa formal o informal de gestión de riesgos. Común en organizaciones iniciantes, de pequeña escala o sin fines de lucro, inclusive en el ámbito gubernamental. Para estas instituciones, la gestión de riesgos reputacionales es un concepto desconocido y así permanece hasta que se produce algún acontecimiento que las obliga a tenerlo en cuenta.

Nivel 2: Gestión táctica (o rudimentaria). Corresponde al mínimo existencial de la gestión de riesgos. Se encuentra principalmente en organizaciones minúsculas o en fase inicial de desarrollo. Consiste en una serie irregular de políticas o enfoques que toman en cuenta apenas los riesgos más evidentes³⁰, debatidos esporádicamente, en reuniones de comités ejecutivos o consejos de administración. La gestión de imagen no es objeto de un programa formal, ni está dentro del alcance de tareas específicas de ninguna unidad de gestión. Carece de un plan propio, especialmente orientado a la superación de escenarios de crisis. Así como en el nivel anterior, la gestión de la reputación permanecerá en un horizonte borroso hasta que la organización se enfrente a algún problema.

Nivel 3: Gestión básica. En este nivel, las entidades reconocen la necesidad de un enfoque cohesionado y sólido para gestionar su imagen. Es probable que, a raíz de un problema inductor de una crisis, haya surgido el interés de crear sistemas apropiados para identificar y mitigar riesgos. En general, los miembros de la alta administración no tienen conocimientos en el área y, por lo tanto, es común que designen comités especializados para tratar el tema, casi siempre bajo su supervisión. En este contexto, la gestión reputacional entra en el ámbito de la gestión de riesgos *en general*; sin embargo, es poco probable que la institución alcance planes más sofisticados y efectivos en lo particular.

Nivel 4: Gestión avanzada. Engloba, en principio, a las organizaciones más complejas de los sectores público y privado, a menudo con presupuestos significativos. Se trata de entidades que comprenden satisfactoriamente su universo de riesgos y, por tanto, diseñan sofisticados marcos de trabajo para gestionar de forma proactiva, periódica y sistemática los riesgos de imagen. Es probable que, luego de experimentar algún problema o crisis, las entidades hayan aprovechado las lecciones aprendidas para mitigar y prevenir situaciones similares en el futuro.

En este nivel, es común designar a un gestor de riesgos o a un equipo especializado, ya sea para actuar de forma aislada o dentro de una matriz organizacional. El objetivo de los especialistas - y de los sistemas que ellos diseñan - es establecer un plan de gestión de riesgos (o crisis), definiendo un marco de trabajo claro, objetivo y adecuado.

Nivel 5: Gestión integral (o estratégica). Además de lo dispuesto en el cuarto nivel, en este contexto las organizaciones cuentan con un comité ejecutivo bien informado y están equipadas con una infraestructura compleja para lidiar con todos los riesgos, incluido el riesgo reputacional. El riesgo reputacional no solo se incorpora a las actividades regulares de gestión

³⁰ Dentro de esta perspectiva, es válido argumentar que las respuestas tácticas son inmediatas y fundamentalmente enfocadas a la solución puntual de problemas, mientras que las respuestas estratégicas derivan de una planificación calculada que, según Kunsch (2016), implica actividades de previsión, proyección y predicción, considerando así tendencias, oportunidades y escenarios futuros. En sus palabras, la planificación estratégica "constituye un proceso complejo e integral", que "tiene características propias, implica una filosofía y políticas definidas y es guiada por principios generales y específicos", en contraposición al movimiento táctico, que representa "algo suelto y aislado de contextos" (KUNSCH, 2016).

de riesgo sino que también se convierte en parte de la planificación estratégica a largo plazo (Bonime-Blanc, 2016, con adaptaciones).

El TSE cuenta con una Política (general) de Gestión de Riesgos, cuyas directrices se encuentran establecidas en la Orden-TSE n.º 784, de 20 de octubre de 2017³¹, elaborada en conformidad con las orientaciones generales, la Referencia Básica de Gobernanza (RBG) del Tribunal de Cuentas de la Unión (TCU), las buenas prácticas estructuradas en el ámbito del COSO II ERM³² y la Norma ABNT ISO 31.000.2000.

En el contexto de dicho documento, la gestión de riesgos se define como un

proceso corporativo continuo e iterativo, que tiene como objetivo identificar, evaluar, controlar y gestionar eventos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales, ofreciendo mayor garantía para el éxito del negocio (art. 5º de la Orden-TSE n.º 784/2017).

La Orden-TSE n.º 784/2017, además, prescribe un conjunto más completo de reglas conceptuales, expresadas en el art. 6º:

Art. 6º. A efectos de esta Política, se entiende por:

I - gobernanza: combinación de procesos y estructuras implantadas por la alta administración del TSE para informar, dirigir, administrar y monitorear sus actividades, a fin de alcanzar sus objetivos;

II - riesgo: posibilidad de que ocurra un evento que tenga impacto en la consecución de los objetivos, siendo medido en términos de impacto y de probabilidad;

III - apetito de riesgo: nivel de riesgo que el TSE está dispuesto a aceptar;

IV - evaluación de riesgo: proceso de identificación y análisis de los riesgos relevantes para alcanzar los objetivos del TSE y determinación de la respuesta adecuada;

V - identificación de riesgos: proceso de búsqueda, reconocimiento y descripción de riesgos que incluye la identificación de sus fuentes, causas y posibles consecuencias; puede incluir datos históricos, análisis teóricos, opiniones de personas informadas y de especialistas y las necesidades de las partes interesadas;

VI - nivel de riesgo: magnitud de un riesgo, expresada en términos de la combinación de sus consecuencias y probabilidades de que ocurra;

VII - procedimientos de control interno: procedimientos que el TSE ejecuta para el tratamiento del riesgo, diseñados para lidiar con el nivel de incertidumbre previamente identificado;

³¹ Disponible en: <<https://www.tse.jus.br/legislacao/compilada/prt/2017/portaria-no-784-de-20-de-outubro-de-2017>>. Consultado el: 27 oct. 2021.

³² El acrónimo COSO hace referencia al Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), una organización privada sin fines de lucro creada en los Estados Unidos, en 1985, para prevenir fraudes en procedimientos internos de organizaciones públicas y privadas. El Comité está compuesto por varios órganos estadounidenses, a saber: *American Accounting Association (AAA)*, *American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)*, *Financial Executives International (FEI)*, *The Institute of Internal Auditors (IIA)* e *Institute of Management Accountants (IMA)*. Disponible en: <<https://www.coso.org/documents/coso-erm-executive-summary-portuguese.pdf>>. Consultado el: 9 nov. 2021. El COSO II ERM, por su parte, se refiere a un modelo específico de Gestión del Riesgo Empresarial (*Enterprise Risk Management*) ampliamente adoptado como paradigma de gobernanza en el ambiente corporativo. Disponible en: <<https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/politica-de-gestao-de-riscos/modelos-de-referencia.htm>>. Consultado el: 9 nov. 2021. Como explica Bonime-Blanc (2016), el modelo COSO II se desarrolla de acuerdo con cuatro fases fundamentales: (i) identificación; (ii) evaluación; (iii) gestión y respuesta; y (iv) seguimiento y reporte.

VIII - Proceso de Gestión de Riesgos (PGRiesgos): aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas de gestión para las actividades de identificación, evaluación, tratamiento y seguimiento de riesgos, así como de comunicación con partes interesadas en asuntos relacionados con el riesgo;

IX - respuesta al riesgo: cualquier acción tomada para lidiar con riesgo; puede consistir en: aceptar el riesgo por una elección consciente; transferir o compartir el riesgo; evitar el riesgo a través de la decisión de no iniciar o interrumpir la actividad que origina el riesgo; o mitigar o reducir el riesgo, reduciendo la probabilidad de que ocurra o minimizando sus consecuencias;

X - tratamiento del riesgo: proceso de estipular una respuesta al riesgo.

Más adelante, la norma establece los propósitos principales del ejercicio indicado, haciendo constar que la gestión de riesgos debe – por regla general – permitir, entre otros:

Art. 8º [...]

I - asignación y uso eficaz de recursos para el tratamiento de riesgos;

II - perfeccionamiento del proceso de identificación de oportunidades y amenazas;

[...]

VIII - mejora del cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios;

IX - mejora de la eficacia y de la eficiencia operativa;

X - mejora de la gobernanza y perfeccionamiento del control;

XI - mejora de la prevención de pérdidas y de la gestión de incidentes;

[...]

XIV - alineación del apetito de riesgo con la estrategia adoptada;

XV - fortalecimiento de las decisiones en respuesta a riesgos.

En ese escenario, es importante señalar que la Orden n.º 784/2017 (art. 8º) aborda, en términos específicos, la política en cuestión como elemento inductor de una “gestión proactiva” (inciso IV), lo que, lógicamente, debe leerse en consonancia con la necesidad expresa de identificar y tratar los riesgos en todas las áreas y en todos los niveles de actuación (inciso VII) del Tribunal.

En ese ámbito, considerando que (i) la creación y la protección de valores institucionales aparecen como principios rectores de nuestra política de gestión de riesgos (art. 9º, I), y que (ii) el *Manual de Gestión de Riesgos - PGRiesgos* del TSE, en lo que se refiere a los desafíos de imagen, se limita a conceptualizar los riesgos reputacionales³³ sin abordar directrices específicas para su materialización, se infiere que el Profi tiende a contribuir a llenar un vacío identificado en el esquema de gobernanza, a saber, la estructuración pendiente de un *Plan de Riesgos de Imagen*, según los términos del art. 14, II, párrafo único, de la Orden n.º 784/2017³⁴.

³³ De acuerdo con el documento mencionado, los riesgos reputacionales consisten en “eventos que pueden afectar de forma crítica la reputación del Tribunal y que comprometen la confianza de la sociedad en la organización” (TSE, 2021).

³⁴ Cabe señalar, de acuerdo con Bonime-Blanc (2016), que el riesgo reputacional, a pesar de merecer un tratamiento singular por parte de las organizaciones, no es, en esencia, una categoría “pura” dentro de los riesgos generales. Al contrario, destaca como una “categoría transversal”, es decir, como “un tipo de riesgo distinto que, sin embargo, está interconectado con las demás categorías”, entre las que figuran los riesgos políticos, operativos, financieros, regulatorios, tecnológicos, culturales y de integridad.

Además, teniendo en cuenta que en una sociedad regida por los medios los riesgos reputacionales son omnipresentes (BONIME-BLANC, 2016), la función principal de los equipos de comunicación ya no es – de forma aislada – promover la imagen institucional, sino que engloba, en una perspectiva asociada, la eterna vigilancia de la reputación (CARDOSO; POLIDORO, 2016). Se recomienda, en el ámbito de este programa, la incorporación de mecanismos internos de escucha social (*social media listening*) – técnica que, a partir del manejo de diferentes herramientas digitales, permite saber lo que se comenta de la institución en el ámbito de las redes sociales (JARAMILLO, 2019) –, preferentemente a través de un proceso de contratación que, apuntando a la autonomía gradual, agregue como objeto la transferencia de *expertise* y tecnología.

Vale ponderar, en este sentido, que las organizaciones modernas no pueden limitarse apenas a la divulgación de sus servicios; necesitan, paralelamente, buscar identificación con sus públicos. Es lo que argumenta Margarida Kunsch, quien, por tanto, defiende que la comunicación institucional, en la búsqueda de agregar valor, debe abrir canales públicos de diálogo, reuniendo deseos, expectativas y necesidades (KUNSCH, 2016). Ha de considerarse, en ese sentido, que las Defensorías Públicas Electorales también pueden cumplir un papel fundamental en la consecución de esos objetivos.

En paralelo, es conveniente seguir las tendencias de la cobertura informativa para comprender cómo los medios enmarcan a la institución, especialmente para que se reconozcan, con cierta precisión, los hechos y aspectos que dan lugar, respectivamente, a la publicación de artículos positivos o negativos. En ese sentido, la gestión de la imagen en el ámbito del Profi prevé la elaboración de *informes de análisis de cobertura periodística*, con regularidad semanal, con aplicación de criterios de *visibilidad, valor y encuadramiento*, dirigidos a la Secretaría General de la Presidencia (SPR), a la Dirección General (DG) y a la Secom.

Finalmente, como forma de lograr un sistema avanzado de gestión reputacional, la Orden-TSE n.º 282, de 22 de marzo de 2022, asignó a la Asesoría Especial de Lucha contra la Desinformación (AEED, en su sigla en portugués), vinculada a la SPR³⁵, la tarea de coordinar y supervisar la ejecución del presente programa, sin perjuicio de la convocatoria y del eventual apoyo de otras unidades de este Tribunal.

4.3 Eje afirmativo: construcción de la reputación positiva

La comunicación corporativa es una función relativamente reciente en la historia de la administración y fue concebida para ayudar a las organizaciones a obtener y mantener una reputación favorable en el proceso de interacción con sus respectivos públicos. Usando el conocimiento sobre la realidad institucional y sobre su ambiente externo, en particular sobre tendencias culturales, sociales, políticas y económicas, la función en cuestión, en ese sentido, tiene como objetivo encontrar oportunidades que permitan que la organización proyecte su voz y, así, capte el interés y la aprobación de las audiencias (SILVA NETO, 2010).

³⁵ Bonime-Blanc (2016) señala que la gestión de riesgos reputacionales, en la mayoría de las empresas, comparte un mismo “error de procedimiento”, que consiste en la dispersión de responsabilidades entre muchas unidades o, en sentido contrario, en la existencia de un vacío administrativo. Según la autora, lo ideal es que el tema sea objeto de una designación clara, y recomienda - además - que no quede bajo la tutela exclusiva de los departamentos de comunicación; esto porque, considerando su importancia “holística”, debe impactar las decisiones estratégicas de toda la organización.

Vista en otros términos, la idea remite a la búsqueda incesante del dominio de las narrativas, como forma de asegurar la hegemonía del posicionamiento institucional, en detrimento del alcance de distorsiones nocivas que impacten negativamente en la imagen social de la institución.

En ese contexto, como resultado de la importancia de identificar amenazas y oportunidades, la planificación de gestión de imagen recurre, con frecuencia, a la herramienta de análisis SWOT³⁶, definida como una especie de enfoque analítico utilizado para evaluar los ambientes interno y externo de una organización (WATSON; HILL, 2012), valiosa en la medida en que brinda material de apoyo para la toma de decisiones en relación con el esquema de planificación y metas (MELO; MICHEL; ANDRETTI; BRAGA, 2018).

Sin perjuicio de la revisión circunstancial y, consecuentemente, de la incorporación de nuevos elementos, en principio, un análisis SWOT de la coyuntura que rodea a las instituciones electorales conduciría a las conclusiones que se muestran en la Tabla 2:

Tabla 2: Análisis SWOT de las instituciones electorales (contexto actual)

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> historial de excelencia; calidad de los servicios prestados; seguridad tecnológica; cuerpo numeroso y capacitado; capilaridad geográfica; intereses estratégicos compartidos por una amplia gama de actores institucionales (incluidos medios y plataformas digitales); gran capacidad para formar alianzas; amplia red de certificadores externos; Programa de Lucha contra la Desinformación estructurado y en pleno funcionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> falta de una estrategia clara de gestión de imagen³⁷; limitaciones institucionales³⁸; desempeño insuficiente en encuestas de confianza social; personal relativamente desmotivado; falta de compromiso interno; comunicación institucional relativamente desarticulada³⁹. 	<ul style="list-style-type: none"> fortalecimiento de los procesos de auditoría (TPS); fortalecimiento de la transparencia (CTE); interés público (y académico) en el mantenimiento de la democracia; intenso estado de atención mediática; valoración del papel de la comunicación institucional; celebración del 90º aniversario de la JE (ventana de visibilidad); alto interés de la comunidad internacional en las elecciones brasileñas; alto interés en realizar misiones de observación electoral nacionales e internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> crecientes ataques a la credibilidad de las instituciones electorales, a raíz del ciberpopulismo⁴⁰; imagen sedimentada de desorden de información; crisis de confianza institucional; falta de apoyo democrático por parte de la población.

Fuente: elaboración propia.

En resumen, esta herramienta permite optimizar los diseños estratégicos, a través de enfoques comunicativos personalizados, basados en objetivos claros y más acordes con los deseos y las necesidades

³⁶ La sigla deriva de la combinación de las perspectivas de análisis en inglés. Así, la letra S alude a fortalezas (*strengths*), W a debilidades (*weaknesses*), O a oportunidades (*opportunities*) y T a amenazas (*threats*).

³⁷ Debilidad corregida por el presente programa.

³⁸ Presupuestarias, burocráticas, discursivas (derivadas de la necesidad de distanciarse de la pugna política).

³⁹ Déficit de alineación de la comunicación por parte de los Tribunales Regionales Electorales.

⁴⁰ El ciberpopulismo hace referencia, básicamente, a la manifestación del populismo en el escenario digital, es decir, a un fenómeno a raíz del cual el cuestionamiento de la democracia domina las redes sociales, a través de la propagación de una retórica discursiva que “enciende chispas y hace explotar” los fundamentos éticos de la democracia (BRUZZONE, 2021).

de nichos del público que son especialmente importantes para las metas de la institución (MELO; MICHEL; ANDRETTI; BRAGA, 2018).

Además, reconociendo que el ambiente informativo, en el contexto actual, se encuentra “estructuralmente sobresaturado” (SÁNCHEZ MUÑOZ, 2020) – con el problema de que el gran volumen de información compite con un bajo nivel de atención (MELO; MICHEL; ANDRETTI; BRAGA, 2018) – es correcto afirmar que la comunicación institucional moderna necesita encontrar soluciones creativas, más adecuadas para llamar la atención y – consecuentemente – para influir en el espectro de opiniones públicas.

En ese orden de ideas, se argumenta que la aplicación de herramientas de *marketing* – especialmente de *branding* – resulta fundamental para la cualificación de las estrategias de comunicación y, consecuentemente, para el cambio de percepciones sociales sobre la Justicia Electoral.

En el campo de las ciencias de la información, el *branding* designa el proceso de construcción de una imagen asociada a un individuo o institución. El *branding* es, por lo tanto, una “técnica de identificación de una institución, marca o producto que apuesta por el uso de su reputación” (JEFKINS, 1987). Así, la expresión *brand equity* alude a la gestión adecuada del *branding*, capaz de dar valor a la marca, logrando que el objetivo sea socialmente percibido de manera positiva (GONZÁLEZ-BUSTAMANTE; SAZO MUÑOZ, 2015).

En el presente contexto, lo que se defiende es el uso adaptado de fundamentos de *branding* en la comunicación institucional, partiendo de la premisa de que a la Justicia Electoral - por razones ya citadas y que aluden, resumidamente, a la preservación de la normalidad democrática, al fortalecimiento de la estabilidad política y a la garantía de la pacificación social – le interesa, particularmente, aumentar el crédito conquistado ante la sociedad. Dentro de ese espectro, el uso del *branding* surge como un activo esencial, ya que dicha técnica tiene como propósito asegurar que la imagen de la organización “esté presente en la mente de los ciudadanos, despertando sentimientos positivos y duraderos” (MELO; MICHEL; ANDRETTI; BRAGA, 2018) que faciliten la consecución de sus objetivos estratégicos.

En términos más precisos, ese proceso de agregación de valor gira en torno a la identificación de estrategias capaces de mejorar las relaciones entre la institución y sus públicos objetivo. Envuelve, consecuentemente, una planificación basada en los siguientes pasos:

- i) construir una imagen institucional positiva, preferentemente asociándola a necesidades sociales tangibles o intangibles de la población;
- ii) crear un significado positivo en la mente de los usuarios, valiéndose tanto de la dimensión funcional (vinculada al desempeño) como de la dimensión abstracta (vinculada a la imagen) de los servicios prestados por la institución;
- iii) llegar a las emociones de los usuarios, en particular, transformando sentimientos en percepciones de calidad, credibilidad y superioridad; y
- iv) establecer vínculos más fuertes con la amplia gama de consumidores (MELO; MICHEL; ANDRETTI; BRAGA, 2018, con adaptaciones).

Además, considerando que la comunicación orientada a la gestión de la imagen asume, paralelamente a la función informativa, objetivos de carácter persuasivo, se concluye que la comunicación institucional realizada a través de canales publicitarios debe guiarse por las denominadas leyes del *marketing*, para que su comunicación mercadológica alcance mayores niveles de eficiencia.

Al respecto, cabe señalar, con base en las lecciones de Dener Lippert (2021), que existe un conjunto de directrices sumamente importantes en la definición de las estrategias publicitarias de una organización. En ese contexto, la comunicación – en cualquiera de sus formas – debe, en principio, primar por los siguientes atributos:

1. Simplicidad: la simplificación permite una mejor comprensión por parte del objetivo y, consecuentemente, aumenta el interés y el potencial de internalización.
2. Posicionamiento: el aprovechamiento de los diferenciales positivos del servicio prestado potencia el reconocimiento por parte del consumidor.
3. Consistencia: el uso de varias ideas al mismo tiempo perjudica el proceso de memorización. El mantenimiento de una línea bien definida por un período más o menos largo, en cambio, contribuye a que la institución sea recordada, sobre todo a partir de la imagen reiterada.
4. Emotividad: hacer uso de sentimientos positivos fortalece significativamente el vínculo con las distintas audiencias.
5. Construcción plural: el compromiso y la participación de todo el equipo aporta variedad de ideas y, por lo tanto, aumenta las posibilidades de producción de contenido de alta calidad.
6. Transgresión: a veces, escapar de las fórmulas exitosas puede ser útil, dado que propuestas diferentes tienen más posibilidades de destacar.
7. Relevancia: diseñar productos interesantes y relevantes es fundamental para aparecer y captar la atención de los usuarios.
8. Negatividad: la negatividad no es necesariamente mala. Al contrario, la gente presta atención a las cosas negativas. Por eso, puede ser útil diseñar mensajes que desaconsejen determinadas actitudes o comportamientos (LIPPERT, 2021, con adaptaciones).

Del mismo modo, los efectos de la comunicación institucional tienden a reforzarse significativamente con el uso de heurísticas⁴¹ y otros elementos trabajados a nivel de la “arquitectura de elecciones” (THALER; SUSTIN, 2019), propio de las ciencias del comportamiento. De ahí la importancia de alianzas académicas orientadas a la aplicación de conocimientos científicos sobre *insights* conductuales, con el propósito de intensificar el potencial de convencimiento de los informes publicitarios de la Justicia Electoral.

Por otro lado, la *lingüística cognitiva* también puede contribuir a la (re)orientación de la comunicación institucional, especialmente en cuanto a descubrir términos léxicos más aptos para que el posicionamiento organizacional resuene positivamente en la mente del público de interés, teniendo en cuenta las mecánicas relacionadas con el procesamiento del lenguaje (CHIAVEGATTO, 2009).

También es interesante realizar eventos de capacitación, dirigidos a los equipos de comunicación del TSE y de todos los Tribunales Regionales Electorales, con el objetivo de inducir una comunicación integrada e integral, provista, incluso, de aportes oriundos de las ciencias del lenguaje y del comportamiento.

⁴¹ Según la doctrina, la heurística consiste en un “término académico para referirse a lo que solemos llamar sesgo cognitivo, también conocido como disparadores mentales, en el vocabulario más popular. En el *marketing*, ese sesgo cognitivo se puede utilizar para crear campañas más persuasivas y con grandes posibilidades de éxito” (LIPPERT, 2021). También según Lippert (*ibidem*), los sesgos más conocidos y aplicados son: (i) mera exposición; (ii) aversión a la pérdida; (iii) autoridad; (iv) reciprocidad; (v) coherencia; (vi) escasez; (vii) prueba social; (viii) aversión; (ix) simplicidad; y (x) anclaje.

4.4 Directrices de la comunicación institucional

Finalmente, el Profi estipula la implantación de una matriz comunicacional bastante específica, basada en seis directrices que destacan como guía de principios para toda la planificación de la comunicación institucional.

A) Orientación por datos

En el campo de la comunicación, los índices de efectividad están estrictamente ligados al grado de atención que se presta a los procesos de recolección y análisis de datos. Dentro de esa perspectiva, gestiones no dirigidas, basadas principalmente en suposiciones o lógicas puramente intuitivas son, en general, consideradas “muy peligrosas” (LIPPERT, 2021), o al menos improductivas (TORQUATO, 1991).

En sentido contrario, el uso de datos y análisis aparece como condición fundamental para la elaboración de estrategias eficaces, basadas en *insights* asertivos que permitan, en primer lugar, que las organizaciones identifiquen los públicos a los que necesitan llegar y, en dimensiones adicionales, definan un posicionamiento adecuado, trabajándolo de manera apropiada, a través de formas y canales más efectivos.

De hecho, resumidamente, en el área de *marketing* se reconoce que la comunicación basada en datos ofrece diversas ventajas estratégicas, entre las que cabe mencionar:

- i) optimización de las inversiones realizadas en publicidad;
- ii) ampliación de la eficacia estratégica de la comunicación;
- iii) aumento de la proyección interna del área de comunicación;
- iv) mejora del poder de anticipación y de la capacidad predictiva de la organización;
- v) mejora de la salud reputacional de la institución (CARDOSO, 2021, con adaptaciones).

Desde ese ángulo, son innegables las ventajas del *marketing* moderno sobre las formas tradicionales de comunicación que, en términos generales, dialogaban con un público amorfo, definido, básicamente, a partir de impresiones basadas en generalizaciones colectivas.

Sin embargo, considerando la patente heterogeneidad social, no se puede negar que el uso de datos debe ser asimilado como una práctica imperativa en las rutinas de los departamentos de comunicación de las instituciones electorales, no solo porque las campañas publicitarias deben, por principio, tener en cuenta las preferencias y los comportamientos de los usuarios, sino sobre todo porque la superación del cuadro negativo de imagen presupone: (i) un mapeo demográfico completo, destinado a medir el *estado de la desconfianza*, revelando también, en términos geográficos y sociales, los segmentos en los que el escepticismo y el rechazo aparecen con mayor fuerza; y (ii) un diagnóstico certero de las circunstancias inductoras del descrédito.

Teniendo en cuenta, además, que la comunicación institucional tiende a fortalecerse cuando se opera en red (ver tópico E), se defiende que la producción de datos también debe propiciar un mejor conocimiento del público interno, con miras a maximizar el grado de compromiso.

Considerando lo anteriormente expuesto, el Profi prevé:

- La realización de una encuesta censal interna, con el fin de identificar el estado de ánimo del personal, en particular respecto a la disponibilidad y a las circunstancias que favorecerían la participación y el compromiso en actividades de comunicación, tanto en el campo de lucha contra la desinformación como en el ámbito de promoción de la imagen institucional;
- El estudio de datos disponibles en relación con la realización de una *encuesta muestral* externa, para establecer una *demografía de la desconfianza*, a partir de información poblacional que permita la identificación de objetivos prioritarios y la consecuente optimización de los procesos de publicidad y comunicación en sentido amplio⁴²;
- La renovación periódica de ambas encuestas como imperativo para la comprobación de los avances y para la operacionalización de eventuales ajustes de rumbo.

Asimismo, como resultado del valor inherente a la comunicación basada en datos, se prevé actualizar la Resolución-TSE n.º 22.657, de 4 de diciembre de 2007, precisamente para que las acciones de las unidades de comunicación social de los Tribunales Electorales, en año electoral, sean obligatoriamente precedidas de la aplicación de investigaciones exploratorias, para que los procesos de interacción con los públicos sean planificados con mayor eficiencia.

En conclusión, el Profi pretende contratar servicios de generación y análisis de datos, relacionados con el tráfico de la desinformación y de críticas contra las instituciones electorales, incluso para orientar estrategias de comunicación y publicidad, además del apoyo obtenido de algunas entidades aliadas en el marco del PPED.

B) Selección del posicionamiento

La definición del posicionamiento es una etapa crucial en la elaboración de un proyecto de gestión de imagen, sobre todo cuando se percibe que el posicionamiento constituye, en definitiva, “el punto central del *marketing* estratégico moderno” (KOTLER, 1996). Las discusiones en torno a la relevancia del posicionamiento, en definitiva, parten de la percepción de que pensamientos favorables en torno a una marca no se dan por casualidad (GERARDI, 2021).

En líneas generales, el concepto aquí tratado destaca como una propuesta de valor, capaz de condensar un conjunto de cualidades positivas en una única idea-fuerza, que, a partir de entonces, se convierte en el norte de toda la estrategia de comunicación. Siguiendo esa perspectiva, el posicionamiento hace referencia al énfasis en características distintivas que vuelven atractivo un objeto publicitario para un determinado segmento (KAPFERER, 1992), es decir, como resultado de una propuesta de “creación de superioridad” (KELLER, 2003) que repercute favorablemente en el ideario público. Dicho en otros términos:

⁴² Cabe señalar que, para 2022, previo al análisis de los datos recabados en dicha investigación, se pueden definir las estrategias comunicativas a partir de elementos proporcionados por una recopilación de datos realizada en alianza con el *Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada*, con motivo de los comicios de 2020.

[...]es posible definir posicionamiento como la acción necesaria, basada en una planificación concreta, para proyectar un producto en la mente del consumidor, implicando una comparación con la competencia y yendo más allá de los factores tangibles, abarcando el campo subjetivo del consumo (MOURA; ARAÚJO, 2014).

Adaptado a la realidad actual, el tema de la competencia, obviamente, traza un paralelo con el conjunto de actores que, apuntando al logro de objetivos antidemocráticos, asumen prácticas discursivas basadas en la desinformación, en el radicalismo y en la polarización, con el propósito inmediato de socavar la confianza y el crédito de las instituciones electorales, con la intención subyacente (metanarrativa) de justificar un eventual rechazo del resultado de las urnas.

De acuerdo con especialistas, la función del posicionamiento es atribuir a un producto, marca u organización “un significado exclusivo, destacado y positivo en la mente de los clientes” (SERALVO; PELAJERO, 2004). Eso es posible porque, a través del posicionamiento, las instituciones reivindican para sus imágenes un peculiar código de significados que favorece, por un lado, la memorización y, por otro, la apropiación de un lugar ventajoso en el imaginario colectivo (AAKER, 1996).

Ocurre que la definición del posicionamiento, en última instancia, no puede realizarse sin un cuidadoso diagnóstico situacional. Ello porque, como observa la comunidad especializada, en ese campo la solución exige, como acto inicial, un examen organizado del problema. En esa línea, la doctrina defiende que “posicionar es pensar al revés” (RIES; TROUT, 2009), dado que el estudio del posicionamiento debe comenzar por el descubrimiento de la posición que la organización ocupa en la mente de las personas⁴³.

Según Ries y Trout (2009), el desarrollo de un plan de posicionamiento debe, básicamente, partir de seis preguntas:

1. ¿Qué posición ocupas?
2. ¿Qué posición quieres ocupar?
3. ¿A quién tienes que enfrentar?
4. ¿Tienes suficiente dinero?
5. ¿Conseguirías aguantar?
6. ¿Estás a la altura de tu posición? (RIES; TRUCHA, 2009).

En línea con la lección señalada, “cambiar de mentalidad en la sociedad sobresaturada es una tarea sumamente difícil”. Consecuentemente, “es mucho más fácil trabajar con lo que ya está en la mente de las personas”. En ese marco, la publicidad institucional, en principio, debe “descubrir una forma de entrar en los cerebros de las personas encajando su concepto en aquello que ya está allí dentro” (RIES; TROUT, 2009).

Por otro lado, es necesario apuntar a un “posicionamiento posible”, ya sea porque las definiciones muy amplias se debilitan por la falta de enfoque, o porque ninguna organización puede “ser todo para todas las personas”. Por tanto, es preferible establecer una posición exclusiva como especialista a aparecer como una organización “que hace de todo un poco” generalista (RIES; TROUT, 2009).

⁴³ En ese sentido, cabe señalar que “no hay manera de saber cuál es la imagen que los diferentes públicos tienen de una organización, marca o producto a menos que se les pregunte” (SCHULER; DE TONI, 2015).

Yendo más allá, es necesario identificar la existencia de obstáculos a evadir, así como dificultades que deben revertirse, asegurando, además, la existencia de un presupuesto compatible con la magnitud de los desafíos comunicacionales.

Además, es importante “asumir un punto de vista de largo alcance”, es decir, “determinar una posición básica y luego aferrarse a ella”. Esto porque, según los autores mencionados, “el concepto de posicionamiento es un concepto acumulativo, que aprovecha la naturaleza de largo alcance de la publicidad” (RIES; TROUT, 2009). Así:

Con raras excepciones, una empresa casi nunca debe cambiar su estrategia básica de posicionamiento. Debe cambiar solo su táctica, aquellas maniobras cortoplacistas que se destinan a la implementación a largo plazo.

El truco es mantener esa estrategia básica y hacerla aún mejor. Descubrir nuevas formas de dramatizarla. Nuevas formas de evitar el aburrimiento. [...]

Ocupar una posición en la mente de las personas es como poseer un terreno valioso. Si abres mano de él, terminarás descubriendo que es imposible recuperarlo (RIES; TROUT, 2009).

Por último, es necesario asegurar que la publicidad combine con la posición que la institución ocupa, de manera que la creatividad, si bien es importante, tiende a estar, de alguna forma, restringida por el posicionamiento (RIES; TROUT, 2009). En ese sentido, hay que considerar que la imagen proyectada – además de ser positiva – debe, necesariamente, ser una imagen realista.

En esa línea, cabe señalar que los diferenciales utilizados para crear ventajas pueden derivar tanto de atributos específicos de los servicios (por ejemplo, el sofisticado sistema de seguridad del proceso de voto electrónico) como, paralelamente, de sus correspondientes efectos prácticos o sociales (por ejemplo, la celebración de elecciones honestas propicia la continuidad democrática, la preservación de derechos fundamentales y el mantenimiento de la paz). Después de todo, en el contexto de la Justicia Electoral, el posicionamiento puede girar en torno a la lógica de sus poderes implícitos, iluminando el vínculo entre su actividad central y el sostén de la democracia.

Existe, como se puede apreciar, un margen de maniobra considerable para la selección estratégica del posicionamiento, siendo cierto que la decisión final no debe tomarse en el limbo, sino, por el contrario, como resultado de un minucioso estudio de la coyuntura política y social, así como del público objetivo seleccionado.

Finalmente, el éxito de las maniobras de posicionamiento depende de la forma como la organización concilia los deseos y las expectativas sociales con lo que brindan sus servicios⁴⁴, algo que demanda, según Alessandro Gerardi (2021), “paciencia, compromiso y tiempo”.

⁴⁴ En este sentido, posicionar una marca significa, en principio, “crear una imagen que ocupe un lugar destacado en la mente de los consumidores” y, siendo así, para definir el posicionamiento es importante saber: (i) quién es el público objetivo; (ii) cuáles son sus intereses y necesidades; (iii) cómo la institución puede contribuir a satisfacer esas demandas; y (iv) por qué, en ese contexto, la organización debe ser vista como la mejor alternativa (MELO *et al*, 2018).

C) Identificación de los públicos objetivo

En relación con el aspecto que acabamos de comentar, se admite que la eficacia de la comunicación depende, en gran medida, de la correcta delimitación de los públicos objetivo, dado que solo a partir de la definición de un público es posible, en relación con sus características, trazar directrices apropiadas en términos de contenido, métodos y enfoques.

En línea con esa idea, Dener Lippert (2021) comenta que – en cuanto a la efectividad – la divulgación “pura” de contenido generalizado en campañas publicitarias y publicaciones en redes sociales es muy diferente de la comunicación segmentada, notablemente más adecuada para entregar resultados reales. La segmentación del mercado de la información, según Aidar Prado (2014), realiza una “división de lo social en diferentes culturas”, buscando convertir opiniones a través de prácticas discursivas que consideran los valores más importantes para cada imaginario público. Según Antonio Vasconcelos y Celso Oliveira:

La comunicación dirigida es una forma de comunicación humana diseñada para proporcionar una mayor interacción entre personas y grupos, ya que cuanto más directa sea, mejor será el resultado de la comunicación. En la comunicación dirigida, comunicador y receptor se identifican. El código utilizado es el más adecuado para ambos; el contenido está destinado a perdurar en el tiempo y los mensajes son programados para llegar a la audiencia con mayor eficacia (VASCONCELOS; OLIVEIRA, 1979).

En ese sentido, Marcos Bedendo (2019) advierte que la falta de detalle del público objetivo puede ser fatal para un proceso de gestión de imagen, ya que la ausencia de enfoque conduce al desperdicio de recursos, en la medida en que esfuerzos de innovación y comunicación se dispersarán en grupos muy amplios de la población, generando un menor resultado por recurso utilizado.

Consecuentemente, aconseja que “el público objetivo sea lo más específico posible” y que, una vez finalizado el proceso de especificación, se realice “una descripción que pueda ser fácilmente transmitida y comprendida por todas las áreas que gestionarán los puntos de contacto con él” (BEDENDO, 2019).

Así, en contraste con la definición tradicional de audiencia – antes concebida en términos homogeneizados como un “paradigma imaginado” (HARTLEY, 2004) – la comunicación moderna privilegia un conocimiento más cercano de las características de los públicos como condición para la concepción de posicionamientos y narrativas alineados con los respectivos hábitos, preferencias y necesidades que, por cierto, son cambiantes⁴⁵.

Por tanto, aunque la comunicación, en principio, pueda estar dirigida a un conjunto indefinido, es justo suponer que la correspondiente efectividad aumenta a medida que el contenido se ajusta mejor a las características de la composición demográfica adoptada como objetivo. Eso porque:

⁴⁵ Según Vera Giangrande (1997), de ahí surge la importancia de abrir y mantener canales de diálogo con los diversos públicos. “¿Con quién estamos hablando? ¿Cuál es su cultura? ¿Cómo decodifica nuestros mensajes? No basta con que construyamos adecuadamente la estrategia de llegada al cliente, el mensaje en sí, y que busquemos los canales para transmitirlo. El éxito estará en las empresas que busquen interactuar con sus públicos, midiendo paso a paso la comprensión y aceptación de sus actitudes. Por y para eso existe esta postura moderna de abrir canales facilitadores y dinamizadores de *feedback*” (GIANGRANDE, 1997).

Cuando un público está bien diseñado, es posible identificar cuáles son los mejores canales para hablar con él, qué beneficios prefiere sobre otros y cómo le gustaría ser abordado por la comunicación de la empresa. [...]

Una descripción detallada y asertiva del público también ayuda a orientar los elementos de comunicación de la marca, desde los canales de comunicación, los llamados y metáforas visuales y verbales, hasta elementos más específicos, como el nombre, logotipo, tono de voz, colores y formas. El tono de la comunicación de la marca debe ser adecuado al público al que intentará seducir (BEDENDO, 2019).

En otras palabras, considerando que la realidad de las audiencias revela, de hecho, un aglomerado compuesto por públicos “cada vez más autónomos y fragmentados en torno a determinadas políticas de consumo” (CAZORLA; HIPOLA, 2015), se observa que la selección de los públicos objetivo constituye el paso inicial del proceso comunicativo y, además, una de las piezas del denominado “grupo de decisiones fundamentales” (SHIMP, 2009). Así, se establece la diferencia entre hablar *en términos vagos* para una “comunidad imaginada” (HARTLEY, 2004) y hablar *en términos personalizados* para varias comunidades cuyas idiosincrasias están bien mapeadas y son suficientemente conocidas.

En líneas generales, el público objetivo de una comunicación publicitaria corresponde al “conjunto de receptores que interesan [particularmente] a la organización” (GALÃO; CRESCITELLI, 2012), es decir, al grupo de destinatarios a los que es preciso llegar con mayor prioridad.

En el contexto de los organismos electorales es sabido por todos que el público primario está delimitado, en principio, por el cuerpo general de ciudadanos. Sin embargo, la segmentación de los públicos permite la creación de variantes comunicativas, precisamente pensadas para los diferentes grupos de población. Así, es posible, por ejemplo, realizar campañas publicitarias más relajadas dirigidas a los jóvenes, transmitidas principalmente a través de las redes sociales y, al mismo tiempo, llegar a segmentos menos alfabetizados y digitalmente excluidos, principalmente a través de otros canales, por ejemplo, mediante el aprovechamiento de puntos de contacto (sedes de registro electoral) para *marketing boca a boca*.

Del mismo modo, habrá determinados públicos, como, por ejemplo, el de los partidos políticos, las clases académica y parlamentaria, las fuerzas militares y policiales, la prensa y otras instituciones gubernamentales, cuya interlocución se deba realizar no a nivel de la comunicación masiva, sino en términos de relaciones públicas, por ejemplo, a través de acuerdos de cooperación, visitas técnicas o reuniones de trabajo. Por lo tanto, se observa que diferentes públicos requieren diferentes *approaches* en la planificación de la comunicación⁴⁶.

Además, con el objetivo de satisfacer las necesidades específicas de un programa de gestión reputacional, es importante comprender que la definición adecuada de los públicos objetivo también requiere una actividad de *jerarquización*. Sin perjuicio de la continuidad de una comunicación general, especialmente en la vía de los procesos informativos, es necesario que el problema de la imagen sea

⁴⁶ Existen, de hecho, numerosas alternativas para la planificación de medios, que abarcan, resumidamente: (i) *en términos de alcance*, medios masivos (llega a una gran parte del público, por ejemplo, TV), medios segmentados (llega a segmentos específicos) y medios dirigidos (llega solo a algunos individuos, por ejemplo, correo directo); (ii) *en términos de soporte*, medios electrónicos, medios impresos, medios dirigidos, medios al aire libre (*outdoors*, paneles callejeros, etc.); y (iii) *en términos de objetivos de la propaganda*, propaganda informativa, propaganda persuasiva y propaganda recordatoria (MELO *et al*, 2018).

tratado de forma quirúrgica, es decir, con la identificación de objetivos prioritarios, que deben ser objeto de enfoques diseñados según líneas específicas.

Considerando lo anteriormente expuesto, excluyendo las formas de interacción con los *stakeholders*, tratadas en el próximo tópico, el programa en cuestión prevé las siguientes acciones:

Tabla 3: Acciones dirigidas a objetivos prioritarios

Objetivo prioritario	Forma de acercamiento	Ámbito
Electorado escéptico ⁴⁷	Publicidad institucional ⁴⁸ (personalizada) Heterocertificación de la integridad de las elecciones (vía <i>stakeholders</i>) Programación mediática (vía <i>stakeholders</i>) Concientización y capacitación (directamente y vía <i>stakeholders</i>) Contacto directo (vía sedes de Registro Electoral) Contacto indirecto (vía <i>stakeholders</i>)	Generación de confianza
Electorado descontento con los servicios prestados por la JE	Publicidad institucional personalizada <i>Marketing</i> interno Revisión de procesos de atención al público	Generación de satisfacción
Comunidad internacional	Programación mediática (vía <i>stakeholders</i>) Programación académica (vía <i>stakeholders</i>) Concientización (Evento de presentación de las elecciones)	Generación de confianza
Partidos políticos	Contacto directo (visitas técnicas/eventos de aproximación)	Generación de confianza Generación de satisfacción
Clase parlamentaria	Contacto personal directo (visitas técnicas/eventos de aproximación)	Generación de confianza Generación de satisfacción
Prensa	Contacto directo Concientización y capacitación Evento de presentación de las elecciones Creación del Observatorio de la Comunicación	Generación de confianza
Otras instituciones formadoras de opinión ⁴⁹	Contacto directo Concientización y capacitación	Generación de confianza

Fuente: elaboración propia.

⁴⁷ La desconfianza puede cernerse sobre la integridad de las elecciones o, alternativamente, sobre la imparcialidad de los organismos electorales. Consecuentemente, las campañas publicitarias deberán desdoblarse para cubrir necesidades específicas.

⁴⁸ Para ello, es interesante buscar alianzas con plataformas digitales, como Google y Facebook, con el objetivo de optimizar el alcance en nichos específicos.

⁴⁹ Comunidad académica, instituciones adheridas al Programa de Lucha contra la Desinformación (incluyendo plataformas digitales) e influenciadores digitales.

Finalmente, además de elegir las modalidades de comunicación más apropiadas para acercarse a cada segmento de público, es necesario trabajar en variaciones temáticas y de encuadramiento, a fin de optimizar la defensa del posicionamiento ante todos y cada uno de los nichos de interés. Asimismo, es oportuno advertir que los propios objetivos comunicacionales tienden a variar de acuerdo con los públicos.

En ese sentido, es importante considerar que, en lo que se refiere a la confianza depositada en la integridad del proceso de voto electrónico, la población brasileña puede dividirse, básicamente, en tres segmentos distintos, formados, respectivamente, por un *público convertido* (compuesto por individuos que atribuyen mucho o algún crédito a los servicios bajo la tutela de la Justicia Electoral), por un *público volátil* (cuyo índice de confianza es débil u oscilante) y, finalmente, por un *público escéptico* (compuesto por ciudadanos dogmáticos, apegados a la narrativa fantasiosa de que los comicios nacionales son susceptibles de fraudes constantes).

Considerando esos segmentos, es evidente que las estrategias de comunicación deben variar de acuerdo al público objetivo al que se dirijan, persiguiendo metas adaptables según la tabla a continuación:

Tabla 4: Objetivos de la propaganda de acuerdo a los públicos

PÚBLICO OBJETIVO	EFFECTO PRETENDIDO
Público convertido	Refuerzo de la percepción
Público volátil	Conversión de la percepción
Público escéptico (dogmático)	Atenuación de la percepción

Fuente: elaboración propia.

Dentro de esa visión, se reafirma la imprescindibilidad de captar información actualizada sobre las correspondientes opiniones y actitudes, a fin de asegurar que la orientación discursiva contemple una “mirada profunda” (BEDENDO, 2021) sobre los “códigos culturales” (MENEZES, 2021) de cada vertiente de la audiencia. Vale la pena señalar, en particular, que una parte crucial de la planificación de imagen implica, por un lado, calibrar el enfoque y, por otro, reducir los márgenes de incertidumbre.

D) Colaboración con *stakeholders*

En las áreas de *marketing* y *branding*, se denomina *stakeholders* a las personas o entidades cuyos intereses están total o parcialmente conectados con los intereses de la organización (JEFKINS, 1987). Por lo tanto, los *stakeholders* constituyen los diversos grupos de interés con los cuales las organizaciones se relacionan (ROCCO, 2014), o deberían relacionarse, teniendo en cuenta un horizonte marcado por la comunión de intereses.

Para Bonime-Blanc (2016), la gestión efectiva del riesgo reputacional se puede realizar, básicamente, de dos formas: en el primer caso, se identifican los aspectos negativos que se deben reducir o eliminar del contexto de la organización; en el segundo caso, el proceso de identificación apunta a sus aspectos positivos, portadores de ventajas que pueden ser aprovechadas en el esfuerzo en cuestión.

La autora señala que, en cualquier caso, ambas alternativas giran en torno a una idea crucial: “mantener y mejorar la confianza de los grupos de interés es fundamental para la efectiva gestión del

riesgo reputacional". Esto no solo porque, en esos procesos, "la confianza es un factor clave", sino también porque "la organización no es [necesariamente] el único vehículo para promover su imagen" (BONIME-BLANC, 2016, sin comillas en el original). Por tanto, "el desafío de gestionar la imagen y la reputación de una organización es una tarea compleja, que exige planificación, importantes inversiones y adecuada relación con los principales públicos de interés [...]" (CARDOSO; POLIDORO, 2016).

Considerando que los organismos electorales tienen como fines matriciales la institución y la consolidación de la democracia (ÇAVDAR, 2008), es posible concluir que poseen una extraordinaria amplitud - en teoría - de su abanico de *stakeholders*, dado que, en línea con el principio, todas las entidades públicas y privadas comprometidas específica y genuinamente con la normalidad constitucional aparecen, consecuentemente, como *stakeholders* de la Justicia Electoral.

Dicho esto, si los *stakeholders* son públicos estratégicos cuyos intereses directos pueden verse afectados por el destino de la organización (FREEMAN, 2010), no se puede negar que existe un alto nivel de interdependencia entre ellos y las instituciones (MENEZES, 2021). Según José Dario Menezes:

Esa relación forma un complejo sistema de relaciones entre grupos con diferentes derechos, objetivos, expectativas y responsabilidades, y tanto la supervivencia como la continuidad de la organización están íntimamente ligadas a la habilidad de los gestores para crear buenas relaciones con esas partes interesadas (MENEZES, 2021).

Es obvio que, bajo la óptica de la gestión de imagen, la interdependencia antes mencionada se puede aprovechar de una manera muy productiva.

En primer lugar, porque temas como la integridad de las elecciones nacionales, la seguridad del proceso de voto electrónico y lo fundamental de la Justicia Electoral pueden ser abordados, ante la opinión pública, a través de múltiples canales, y por iniciativa de múltiples interlocutores. En segundo lugar, porque la comunicación a través de agentes externos, en determinadas circunstancias, puede ser más efectiva, ya sea (i) por la inexistencia de condicionantes institucionales⁵⁰, (ii) por la facilidad de contacto con determinados públicos, o incluso (iii) por el hecho de que la eficacia de la comunicación institucional de la Justicia Electoral se ve naturalmente reducida debido a la presunción de parcialidad (interés propio).

A eso se suma la percepción de que, en un ambiente marcado por el exceso de información, es natural que las personas eludan los costes cognitivos accediendo a opiniones aceptadas y aprobadas en su entorno. En ese escenario, los consumidores dejan de prestar atención al contenido intrínseco de los mensajes y pasan a prestar atención al valor inherente a las fuentes de información. Por consiguiente, la fiabilidad de las fuentes cobra valor estratégico, dado que el concepto de confianza en relación con las organizaciones ya no se desarrolla únicamente de forma *vertical* (del *marketing* organizacional a la mente de los consumidores), sino, sobre todo, de forma horizontal, dado que los interesados también buscan información por su cuenta, ya sea en sus círculos sociales cercanos o a través de las redes sociales (MELO *et al*, 2018).

⁵⁰ Se trata de evitar riesgos a la reputación derivados de discursos o narrativas ambiguas, que si bien tienen efectos positivos, en términos de refuerzo del posicionamiento institucional, contemplan potencialidades negativas asociadas, correlacionadas con el denominado "efecto rebote" o "efecto *boomerang*". En líneas generales, el efecto en cuestión alude a acciones discursivas que, a pesar del potencial para generar impactos positivos, terminan, por alguna razón, provocando daños a la imagen de quien enuncia (CARDONA, 2016).

Dentro de ese marco, la intensificación del trabajo de relaciones públicas es de suma importancia, dado que, por ese canal, es posible multiplicar el alcance de las agendas institucionales a través de la acción de líderes de opinión (KUNSCH, 2016), ya sea en términos de programación académica, mediática o social. La idea clave, en este sentido, es asegurar que la institución, con el apoyo de interlocutores estratégicos, pueda decir lo que desea con mayor profundidad, a partir de más voces, con más recursos y a través de más canales (ADAMS, 1985).

En este escenario, se asume que el posicionamiento institucional puede ser difundido de manera más fuerte y eficiente de acuerdo con una actuación compartida, protagonizada por el TSE, con actividades amplificadoras, paralelas y previamente acordadas, para que se pueda aprovechar, en diversos campos, la *expertise*, la capilaridad, el alcance y el prestigio de diferentes aliados en la defensa de la democracia. Así, a modo de ilustración, véase que:

- i) la *expertise* de entidades y proyectos dedicados a la evaluación de la integridad electoral (*Transparência Eleitoral Brasil*, Transparencia Electoral para América Latina, *Electoral Integrity Project* – EIP, *National Elections Across Democracy and Autocracy* – NELDA, *Quality of Elections* – QED, Organización de los Estados Americanos – OEA, etc.) puede ser útil para el proceso de *heterocertificación* de la regularidad de los comicios nacionales, tanto ante la opinión pública como ante ciertos grupos de interés (prensa, partidos políticos, parlamentarios, etc.);
- ii) la *capilaridad* de otras entidades (Movimiento de Combate a la Corrupción Electoral – MCCE, Confederación Nacional de los Obispos de Brasil – CNBB, Colegio de Abogados de Brasil, Ministerio Público Electoral, etc.) puede ser útil para el proceso de interiorización de pautas democráticas asumidas por la Justicia Electoral⁵¹;
- iii) el *alcance* que brindan las plataformas digitales (Google, YouTube, Twitter, WhatsApp, TikTok, Facebook, etc.) es capaz de llevar los enunciados de la comunicación institucional a los respectivos públicos objetivo, a partir de un *proceso de comunicación dirigida* (segmentada);
- iv) el prestigio de ciertos organismos (*Institute for Democracy and Electoral Assistance* – IDEA, Organización de los Estados Americanos – OEA, Unión Interamericana de Organismos Electorales – UNIORE, Unión Europea, etc.), por otro lado, puede ser aprovechado estratégicamente en una proceso de endoso de la seriedad y neutralidad de la Justicia Electoral brasileña.

Así, dejando de lado los grupos de interés más cercanos, relacionados con los demás TRE, incluido el capital humano correspondiente (tratado, por separado, en el tópico F), tenemos que, considerando las particularidades de cada grupo de interés, la planificación de la gestión de la reputación institucional debe contemplar, entre otras, las siguientes acciones:

⁵¹ Defensa de la democracia; contención del radicalismo; despolarización; prevención de la violencia política; promoción de la paz y de la tolerancia, etc.

Tabla 5: Colaboración con stakeholders


GRUPO DE INTERÉS	OBJETIVO(S)	AGENDA(S)	ACCIONES
Plataformas digitales	Amplificación del posicionamiento institucional	Lucha contra la desinformación	Memorandos de entendimiento (megáfono, etc.)
	Segmentación de la comunicación	Gestión de la imagen institucional Promoción de pautas democráticas	Memorandos de entendimiento (comunicación segmentada)
Influenciadores digitales	Valorización de la democracia	Promoción de pautas democráticas	Compromiso/Capacitación
Nuevos líderes políticos	Valorización de la democracia	Promoción de pautas democráticas	Compromiso/Capacitación
Prensa	Programación mediática (refuerzo del posicionamiento institucional/valorización de la democracia)	Preservación de la imagen institucional Promoción de pautas democráticas	Compromiso/Capacitación
Instituciones académicas	Refuerzo del posicionamiento institucional	Preservación de la imagen institucional	Acuerdos informales (tematización de eventos/ programación mediática/ fomento de debates académicos)
	Valorización de la democracia	Promoción de pautas democráticas	
Entidades de la sociedad civil	Refuerzo del posicionamiento institucional	Preservación de la imagen institucional	Memorandos de entendimiento Compromiso/Capacitación
	Valorización de la democracia	Promoción de pautas democráticas	
Instituciones públicas	Refuerzo del posicionamiento institucional	Preservación de la imagen institucional	Acuerdos de cooperación
	Valorización de la democracia	Promoción de pautas democráticas	

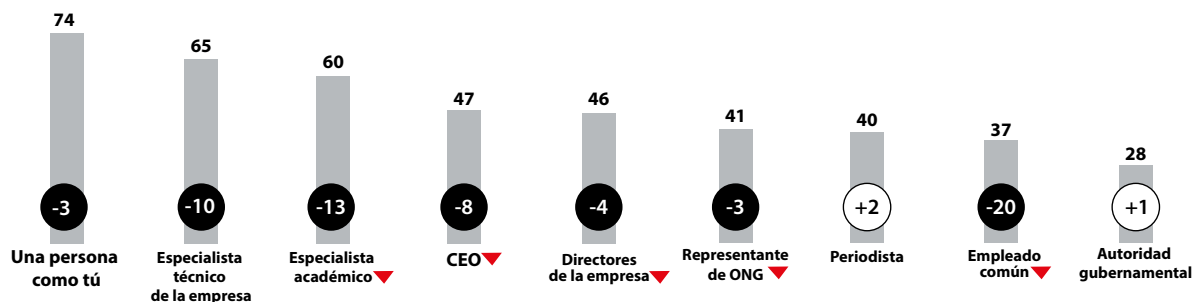
Fuente: elaboración propia.

Cabe señalar, además, que la divulgación descentralizada del posicionamiento institucional adquiere una relevancia adicional, dado que, considerando una crisis democrática, las autoridades e instituciones gubernamentales, en general, gozan de poco prestigio entre la población. En este sentido, según los últimos datos del *Trust Barometer* (EDELMAN, 2021), el 74% de los encuestados considera que las “personas comunes” son muy o extremadamente confiables, mientras que, bajo el mismo aspecto, la credibilidad de las autoridades gubernamentales logra apenas un 28% de respaldo.

PORTAVOCES PIERDEN CREDIBILIDAD

Porcentaje de quienes califican a cada vocero como muy/extremadamente confiable como fuente de información sobre una empresa, en Brasil.


 Cambio entre 2020 y 2021 | ▼ Caída histórica



Fuente: EDELMAN. Edelman Trust Barometer 2021. Informe nacional confianza en Brasil + global. 21ª. Encuesta anual Edelman Trust Barometer. Online. Disponible en: https://www.edelman.com.br/sites/g/files/aatuss291/files/2021-03/2021%20Edelman%20Trust%20Barometer_Brazil%20%2B%20Global_POR_Imprensa_1.pdf. Consultado el: 3 de mayo de 2022.

Los datos recabados indican, en principio, que la participación de personas comunes, especialistas académicos, representantes de organizaciones no gubernamentales y periodistas, por ejemplo, tiende a aumentar la posibilidad de que la información y las pautas democráticas que propaga la Justicia Electoral sean, de hecho, absorbidas por los ciudadanos. Por ese ángulo, desde una perspectiva esquemática, la movilización de la opinión pública a favor de las instituciones electorales podría darse a partir de la masificación de algunas agendas democráticas, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 6: Esquema para la defensa de las instituciones electorales

AGENDA	ALCANCE	EJECUCIÓN
“Brasil tiene elecciones intachables” (eje principal)	Preservación de la normalidad constitucional (debilitamiento de narrativas conspirativas)	Protagonista: Justicia Electoral ⁵² Actores secundarios: <i>stakeholders</i> aliados ⁵³
“El proceso de voto electrónico es seguro, transparente y auditable”	Preservación de la normalidad constitucional (debilitamiento de narrativas conspirativas)	Protagonista: Justicia Electoral Actores secundarios: <i>stakeholders</i> aliados
“La democracia es innegociable”(eje paralelo)	Valorización de la democracia	Protagonistas: <i>stakeholders</i> aliados Actor secundario: Justicia Electoral ⁵⁴
“Atacar a la Justicia Electoral es atacar a la democracia” (eje paralelo)	Defensa asociada	Protagonista: Justicia Electoral Actores secundarios: <i>stakeholders</i> aliados

⁵² En consonancia con lo planteado en el tópico 4.6, la Justicia Electoral debe operar en red, incluyendo, así, una dimensión corporativa (Tribunales Electorales, como instituciones) y una dimensión humana (cuerpo de funcionarios).

⁵³ Los *stakeholders*, desde esta perspectiva, operarían como “embajadores” de causas específicas.

⁵⁴ La inversión del par, en este caso, pretende evitar un efecto rebote, probable debido al fuerte cuadro de polarización.

(continuação)

AGENDA	ALCANCE	EJECUCIÓN
“La Justicia Electoral es un patrimonio democrático imprescindible” (eje paralelo)	Valorización institucional	Protagonista: Justicia Electoral Actores secundarios: <i>stakeholders</i> aliados
“No hay paz sin tolerancia”	Promoción de la paz (prevención de conflictos)	Protagonista: Justicia Electoral Actores secundarios: <i>stakeholders</i> aliados

Fuente: elaboración propia.

Basado en esa orientación, el Profi prevé la conducción de un proceso de diálogo y establecimiento de alianzas estratégicas estables, con miras a asegurar la trascendencia, el fortalecimiento y la multiplicación de pautas institucionales relacionadas, entre otras, con (i) la defensa del Estado democrático, (ii) la promoción del pluralismo y de la tolerancia, (iii) lo fundamental de la Justicia Electoral y (iv) la confiabilidad de las elecciones nacionales.

Además, las premisas mencionadas deben permear los debates públicos, siendo difundidas a través de múltiples acciones que incluyan, entre otras estrategias: (i) *programación académica*, mediante la tematización de eventos técnicos (congresos, seminarios, coloquios, mesas de debate, *lives*, etc.) y producciones escritas de todo tipo (libros, capítulos de libros, artículos científicos, etc.); (ii) *programación mediática*, a través de menciones puntuales y reiteradas en entrevistas, programas de comentarios, editoriales y artículos de opinión; y (iii) *agenda social*, eminentemente a través de la organización de diálogos directos con la sociedad (conferencias, talleres y presentaciones en escuelas, universidades, iglesias, casas parlamentarias, asociaciones, etc.). Asimismo, deben ser objeto de campañas publicitarias de amplio alcance, elaboradas o promovidas por las unidades de comunicación de los Tribunales Electorales.

E) Comprensión del ecosistema informativo y de la comunicación integrada

Los teóricos de los medios reconocen unánimemente la importancia de la comunicación para la democracia. En ese sentido, se dedican a examinar las características de la *esfera pública*, definida, objetivamente, como “el espacio donde se desarrollan los debates políticos” (SZABÓ, 2020), o como “el lugar donde se comparten ideas e información y donde se forman las opiniones como resultado de la comunicación” (HARTLEY, 2004).

Si es cierto que la generación de ideas y la formación de opiniones, sobre todo a gran escala, se dan principalmente a raíz de los procesos de comunicación de masas, es necesario observar que, en el plano individual, la construcción de la convicción encuentra, también, otras superficies relevantes de influencia.

En consecuencia, tiene sentido reconocer que la esfera pública, antes que presentarse como una realidad monolítica, resulta mejor representada como un todo formado por la unión, más o menos impactante, de innumerables círculos de interacción grandes y pequeños.

Teniendo en cuenta que las opiniones surgen, esencialmente, de asuntos controvertidos puestos en discusión (QUALTER, 1993), independientemente de los lugares donde se desarrollen las discusiones, se entiende que, como imperativo de amplitud, los procesos de comunicación política no pueden

desconsiderar la esfera analógica (GUERRERO GARCÍA; MANZANO FERNÁNDEZ, 2015), aunque sea inequívoco, en el contexto actual, el protagonismo del mercado digital⁵⁵.

Esto se debe a que, como reconoce la comunidad especializada, la comunicación dirigida a destinatarios no identificados, si bien ofrece ventajas desde el punto de vista cuantitativo, se encuentra relativamente limitada en términos cualitativos (EMMERICH, 2015), dado que los métodos de acercamiento personal tienen mejores efectos en la construcción de vínculos sociales. (DÍAS, 2014). Basta advertir, en ese sentido, que la interlocución directa permite, entre otras cosas, la identificación y la consecuente ruptura de dudas y resistencias, como resultado de un diálogo atento y de una argumentación responsiva.

Además, la evolución de las tecnologías ha promovido importantes transformaciones en el mercado de la comunicación, dando lugar a sucesivas oleadas de descentralización. Con la dispersión de la hegemonía en el contexto comunicativo, las emisoras de televisión ceden espacio a internet, y la propia internet vive una constante división de la atención, con la multiplicación de presencias importantes entre buscadores de contenidos, aplicaciones de mensajes y redes sociales.

En definitiva, una comunicación integral, en este contexto, tiene que asumir un carácter no lineal e integrado, para poder abarcar un escenario muy amplio y complejo. Teniendo en cuenta las necesidades de nuestro tiempo, Dener Lippert (2021) resume que, “si bien el foco de la publicidad está en los medios digitales (*online*), también debe incluir los canales *offline*, es decir, todo lo que está fuera de internet y que se puede integrar a los canales digitales, cuando necesario”.

Como consecuencia, las iniciativas y campañas de comunicación, en cualquier ámbito, deben abarcar, con la mayor amplitud posible, todo el campo de interlocución con los ciudadanos, empleando, para ello, técnicas de *marketing externo* (carteles, *folders*, *outdoors*, etc.) y de *marketing directo*, incluso a nivel interpersonal (PRIOR, 2015). Eso destaca la importancia estratégica, por un lado, del aprovechamiento de espacios físicos de contacto con los electores (sedes, Registros Electorales, locales de votación) y, en particular, el compromiso del numeroso conjunto de colaboradores que representan a la Justicia Electoral en todo el país (ver tópico F): sumando la plantilla de funcionarios efectivos con el conjunto de funcionarios en comisión de servicios y ocupantes de cargos de confianza, el grupo supera las 22 mil personas.

Se observa, en este sentido, que si la publicidad de acercamiento directo es, en definitiva, la modalidad más adecuada para el contacto con el público en pequeñas localidades (GARCÍA HIPOLA, 2015), el compromiso efectivo de los funcionarios de las sedes de Registros Electorales tiende a generar enormes beneficios, tanto en la lucha contra la desinformación como en el camino para restaurar la confianza en las instituciones electorales, especialmente a través de una corriente positiva que asume, en palabras de Cristina Moreno (2015), potencial para generar un “círculo virtuoso”.

⁵⁵ El predominio de la comunicación en las redes es, de hecho, indiscutible, como indica Lippert (2021), a partir de cifras obtenidas del informe *Global Digital*: Internet contaba con 4.500 millones de usuarios a principios de 2020, y mientras que la tasa de crecimiento demográfico crece a razón del 1,1%, el volumen de internautas sube, cada año, en torno al 7%. En el mismo período, el escenario brasileño mostraba un 71% de usuarios digitales, con una tasa de crecimiento del orden del 6%.

Así, en línea con la propuesta de Margarida Kunsch, se considera la adopción de una filosofía de comunicación integrada, entendida en los siguientes términos:

Dentro de esta perspectiva de comunicación integrada, la comunicación organizacional comprendería el conjunto de las diferentes modalidades de comunicación que se dan dentro de las organizaciones, a saber: la comunicación institucional, la comunicación mercadológica o de *marketing*, la comunicación interna y la comunicación administrativa [...].

Por filosofía de la comunicación integrada entendemos las orientaciones que las organizaciones [...] deben dar a la toma de decisiones y a la conducción de las prácticas de todas sus acciones comunicativas. Es decir, aliada a las políticas de comunicación establecidas, la filosofía deberá nortear los mejores caminos para cumplir con la misión y la visión, cultivar los valores y lograr los objetivos generales de la institución. Se trata de una visión macro y estratégica, ya que las acciones tácticas de comunicación estarán a cargo de cada subárea específica (KUNSCH, 2016).

En ese orden de ideas, cabe señalar que la Justicia Electoral, en su día a día, se comunica con el público a través de múltiples canales y puntos de contacto, por ejemplo, mediante las sedes de Registros Electorales, en las actividades de atención al público, a través de las Escuelas Judiciales Electorales (EJE), o de la Secretaría de Gestión de la Información (SGI/TSE), cuando promueven eventos o publicaciones (*marketing* cultural), así como cuando, por motivo de las elecciones, recibe millones de votantes en secciones electorales y cabinas de votación⁵⁶. Asimismo, la constitución de una CTE, la recepción de misiones de observación electoral nacionales e internacionales y la organización de visitas técnicas de especialistas extranjeros – a través de la Asesoría de Asuntos Internacionales – son, a todos los efectos, formas latentes y muy rentables de comunicación.

Lo que interesa, en este contexto, es percibir que todas las acciones y servicios prestados llevan consigo, de hecho, importantes oportunidades que deben aprovecharse para acercarse al público y generar confianza.

Por el mismo principio, siempre según la citada autora:

La importancia de la comunicación organizacional integrada reside, principalmente, en el hecho de que permite establecer una política global, debido a una mayor coherencia entre los distintos programas de comunicación, a un lenguaje común para todos los sectores y a un comportamiento organizacional homogéneo, además de evitar superposición de tareas. Con un sistema integrado, los distintos sectores comunicacionales de una organización trabajan juntos, teniendo en cuenta los objetivos generales y, al mismo tiempo, respetando los objetivos específicos de cada sector. Se trata de una gestión coordinada y sinérgica de los esfuerzos humanos y organizacionales con miras a la eficacia⁵⁷ (KUNSCH, 2016).

⁵⁶ Cabe señalar, en este sentido, que las cabinas de votación son puntos de contacto con casi 150 millones de ciudadanos, y que la Justicia Electoral podría aprovecharlas como instrumentos para promover su visión, su misión y sus valores. Sin embargo, se desperdicia dicha oportunidad, con la simple colocación del escudo de armas de la República, que en nada contribuye al fortalecimiento de su imagen institucional.

⁵⁷ La comunicación integrada, en definitiva, “constituye una suma de los servicios de comunicación realizados, sinérgicamente, por una o varias unidades de la organización, con miras, sobre todo, a los públicos alcanzados y a la consecución de los objetivos propuestos” (KUNSCH, 2016).

Por otro lado, es cierto que el posicionamiento institucional debe ser llevado a cabo por otros colaboradores, en *todos* los puntos de contacto de la institución con el público, lo que resalta el valor estratégico del compromiso de funcionarios en comisión de servicios y, en especial, de los miembros de mesas electorales convocados para los comicios, cuyo número, en 2020, superó la marca de 1,6 millones. Esa percepción, por cierto, explica el aprovechamiento estratégico de las cabinas de votación, comúnmente utilizadas por organismos electorales extranjeros para la divulgación de *slogans* y mensajes institucionales.

En conclusión, es importante asegurar que la planificación de la comunicación institucional reconozca la importancia del ambiente *offline*, contemplando modalidades comunicativas capaces de llegar al público (también) fuera de las redes (comunicación multiplataforma). Asociado al imperativo compromiso y participación de los funcionarios de primera línea, es posible pensar en formas de comunicación impresa (carteles/folletos con infografías para colgar/distribución en sedes de Registros Electorales, locales de votación, inserción de la visión institucional en cabinas de votación, etc.), así como en el desarrollo de productos de audio, para transmitir en emisoras de radio locales.

Todo eso sin perjuicio de la construcción de proyectos pedagógicos encaminados a promover diálogos democráticos, por ejemplo, como sucede con el programa *Eleitor do Futuro* (Elector del Futuro), así como la intensificación de proyectos de educación mediática, muy interesantes desde la perspectiva de la lucha contra la desinformación y que tienden a ocupar nuevos espacios, incluyendo redes sociales, herramientas tecnológicas (*chatbot*) y aplicaciones desarrolladas por la Justicia Electoral, como se muestra en el plan estratégico del PPEd para las Elecciones 2022.

F) Actuación en red (o política de sinergia y compromiso)

Andrea Bonime-Blanc entiende que la gestión de la reputación corporativa tiene un “carácter transversal”, en la medida en que compete, efectivamente, a la organización como un todo, y no a un único departamento⁵⁸. De hecho, ese razonamiento está respaldado por algunas razones fundamentales:

- a) primero, porque los escenarios institucionales, sean positivos o negativos, afectan a todos sus integrantes, sin distinción⁵⁹;
- b) segundo, porque todas las áreas de la organización pueden cometer errores o presentar fallas capaces de generar daños reputacionales;

⁵⁸ “Gestionar el riesgo reputacional no es responsabilidad de un departamento en particular, a pesar de que tradicionalmente se ha situado en el *área* global de riesgos o en el de relaciones públicas, comunicación o de asuntos públicos. Si bien estos departamentos continúan siendo fundamentales para gestionar la reputación, la definición y los ejemplos anteriores demuestran que el riesgo reputacional es interdisciplinar y requiere un enfoque interdepartamental” (BONIME-BLANC, 2016).

⁵⁹ En ese sentido, la autora sostiene que la reputación internacional de un Estado impacta, por asociación, a sus ciudadanos, y que el impacto reputacional de una determinada organización puede, incluso, tener efectos sobre otros sectores enteros, como ocurre, por ejemplo, con el sistema bancario, cuando una crisis afecta a instituciones con grandes proyecciones (BONIME-BLANC, 2016).

c) tercero, porque enfrentar crisis presupone la adopción de medidas en diferentes niveles, inclusive con la necesidad de conocimientos multidisciplinares⁶⁰ (BONIME- BLANC, 2016).

En este orden de ideas, en primer lugar, se observa que el proceso de fortalecimiento de la defensa de la organización en el contexto social exige, de antemano, una plena conciencia de la distribución de responsabilidades, considerando no solo la inclusión de tareas multifuncionales, sino también la percepción de que los riesgos de imagen dialogan con la resiliencia y con la integridad del *conjunto institucional*. Consecuentemente, afirma que:

[...] cuantos más programas internos tenga una organización para promover su capacidad de gestionar posibles problemas y conflictos en las primeras etapas de identificación y control, más resiliente, ágil y efectiva será a la hora de tratar los riesgos. Por definición, los líderes que promueven la resolución de los problemas son más íntegros, ya que no temen escuchar malas noticias e incentivarán a los colaboradores a avisarles de inmediato sobre problemas, sin temor a represalias (BONIME-BLANC, 2016, traducción propia).

Además, dada la conciencia de que la reputación tiene que ver con las percepciones y actitudes de grupos de interés con relación a la entidad, a sus productos e incluso a sus colaboradores, se entiende que la gestión de la imagen institucional demanda, como medida imprescindible, la revisión de los comportamientos y protocolos de todos los puntos de contacto, lo que implica el seguimiento de las reclamaciones atendidas (vía redes sociales, Servicio de Reclamaciones, etc.), así como capacitaciones y desarrollo de soluciones encaminadas a mejorar los servicios prestados en todas las dimensiones de atención al público.

En este sentido, hay que reconocer que las impresiones negativas pueden derivar de múltiples motivos: no se trata, apenas, de un problema de confianza. Asimismo, se trata de asimilar, como es común en el sector privado, la relevancia de la calidad de las relaciones con los usuarios, con foco, inclusive, en la percepción de que el mal servicio de atención – en un contexto tecnológico en el que “el consumidor tiene fuerza y voz” (LACOMBE, 2009) – genera desaprobación en cascada. Al fin y al cabo, como explican los especialistas, en el campo de la prestación de servicios, las malas experiencias, más que nunca, equivalen a fábricas de detractores (MELO *et al*, 2018)⁶¹ ⁶².

⁶⁰ “Tradicionalmente, la gestión de la reputación ha formado parte del *marketing*, la imagen, las relaciones públicas y la comunicación, mientras que el riesgo reputacional es un tema muy amplio y profundo que requiere competencias específicas adicionales. En esencia, todas las personas de una organización – desde un miembro del comité de dirección o el máximo líder, hasta el asistente administrativo y el nuevo empleado – tienen un rol concreto en la gestión del riesgo reputacional y participan, aunque sea mínimamente, en la agenda del riesgo reputacional de la empresa. Al final, todos somos responsables de cómo gestionamos nuestros propios riesgos reputacionales” (BONIME-BLANC, 2016).

⁶¹ Por eso, las entidades prestadoras de servicios deben preocuparse por la atención y capacitación de los empleados. Las empresas de productos tecnológicos deben tener una gran preocupación por la innovación. El tipo de preocupación varía según el mercado y la marca, impactando en cada área del negocio, ya sea que se trate de decisiones sobre el negocio o los puntos de contacto (BEDENDO, 2019).

⁶² En este sentido, cabe considerar que, además de las ganancias financieras, existen dos tipos de lucro: por un lado, el denominado “lucro bueno”, generado por el usuario que, una vez satisfecho, difunde e influencia a otros usuarios; y, por otro lado, el “lucro malo”, ligado a usuarios insatisfechos, proclives a difamar tanto a la institución como el servicio (MELO *et al*, 2018). En relación con la hipótesis de Cass Sunstein (2021), sobre el fenómeno de la conformidad, es lícito suponer que el lucro, en la perspectiva propuesta, es importante incluso para las instituciones sin fines de lucro, principalmente porque clientes satisfechos generan convencimiento positivo en sus círculos sociales, mientras que, por la misma razón, usuarios insatisfechos dan lugar a daños reputacionales.

Conscientes de la importancia de los aspectos planteados, Cardoso y Polidoro (2016) opinan que la metodología de gestión de riesgos de imagen debe desempeñar un “rol educativo”, al esclarecer la contribución de la comunicación estratégica para debelar las consecuencias negativas derivadas de problemas de imagen.

En este orden de ideas, el proceso en cuestión requiere, de antemano, una conciencia plena y arraigada de la distribución de responsabilidades, considerando, en particular, el papel de cada unidad en la consecución de los objetivos generales. Dicha conciencia, además, se basa en la premisa de que “todo comportamiento tiene un valor comunicativo” (GUERRERO GARCÍA; MANZANO FERNÁNDEZ, 2015, sin comillas en el original), lo que lleva a concluir que todas las actividades que realiza la organización impactan, en mayor o menor medida, en la forma en que es socialmente vista.

En otras palabras, se aboga por un modelo específico de gobernanza según el cual el mensaje central de la organización guíe no solo la planificación y el día a día de todos sus departamentos, sino también las áreas de contacto con los públicos y con los *stakeholders*. Esto es, por cierto, lo que argumenta Marcos Bedendo (2019) cuando afirma que la sedimentación de la identidad institucional exige la incorporación no solo de un mismo lenguaje, sino también de una actuación concertada y cohesionada, sumamente ordenada en función de los grandes objetivos de la organización.

Por lo tanto, es necesario trabajar, internamente y de forma constante, en la difusión de directrices orientativas relacionadas con el propósito de valor de la institución, especialmente para que todas las unidades, una vez comprometidas, sepan cómo el posicionamiento deberá delimitar cada una de sus respectivas acciones. El *marketing* endógeno, en este sentido, tiende a desempeñar un papel crucial.

En este campo de actuación, además, es imperativo instituir una *política de sinergia y compromiso*, para colocar a los 28 Tribunales como cogestores de la reputación de las instituciones electorales, es decir, como partícipes activos en la construcción y en el fortalecimiento de un posicionamiento común. Dentro de esa visión, es necesario que las Cortes Regionales, además de asumir – dentro de sus circunscripciones y con el máximo empeño – la defensa de la agenda aquí presentada, alineen sus políticas de servicios y de comunicación con el programa ejecutado por el TSE, como mínimo para ampliar, en sus respectivos territorios, las informaciones y los mensajes difundidos por el centro.

En ese sentido, la siguiente tabla sistematiza y especifica el modelo de actuación en red, que, en ambos planos (horizontal y vertical), tiene como denominadores comunes las siguientes pautas: (i) reafirmación de la integridad de las elecciones brasileñas; (ii) reafirmación de lo fundamental de la Justicia Electoral; (iii) defensa vehemente de la democracia; (iv) difusión masiva de aspectos relacionados con la seguridad, transparencia y auditabilidad del sistema de voto electrónico; y (v) lucha contundente contra la desinformación.

Tabla 7: Modelo de actuación en red

PLANO	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS	COMPORTAMIENTOS ESPERADOS
Horizontal	Compromiso efectivo de los TRE ⁶³	Alineación institucional Cohesión del posicionamiento Construcción de alianzas Amplificación de los discursos (programación regional)	Apoyo estructural Entrevistas Eventos Capacitación Réplica, a nivel regional, de las piezas informativas y publicitarias del TSE Réplica, a nivel regional, de las alianzas con <i>stakeholders</i>
Vertical	Inserción plena del personal en la gestión de la imagen institucional ante los públicos	Amplificación de los discursos (programación local) Construcción de alianzas	Adhesión al PPED Réplica, a nivel local, de las piezas informativas y publicitarias del TSE Réplica, a nivel local, de las alianzas con <i>stakeholders</i> Optimización del servicio de atención

Fuente: elaboración propia.

El TSE, por su parte, es responsable de elaborar formas específicas de colaboración, así como de crear campañas de *marketing* interno (*endomarketing*)⁶⁴ y políticas efectivas de incentivo, como forma de facilitar y estimular el compromiso institucional de los tribunales regionales, con miras a articular una defensa institucional en red, así como fomentar la participación fáctica de los funcionarios de primera línea, con el objetivo de garantizar que los esfuerzos de comunicación se multipliquen y terminen abarcando diferentes modalidades, cubriendo el ecosistema informativo de forma atomizada e integral (universos *online* y *offline*).

En esa línea, el presente programa prevé, desde su inicio, la realización de una *encuesta censal interna*, renovada periódicamente, diseñada con el objetivo de promover un diagnóstico del compromiso (clima motivacional), examinando, entre otros factores, el grado de adhesión del personal a las pautas institucionales (especialmente, la defensa reputacional y la lucha contra la desinformación), así como el

⁶³ Vale agregar que no se pretende un compromiso monolítico, en términos uniformes, de todos los TRE. Si bien la movilización parte de un “mínimo de colaboración aceptable”, no se puede negar que, debido a imperativos estratégicos, será necesario un compromiso más intenso por parte de determinadas Cortes, por ejemplo, si la “demografía de la desconfianza” indica la existencia de concentraciones geográficas.

⁶⁴ Como afirma Rafaela Pinheiro, en la época moderna, la comunicación interna juega un papel fundamental en el contexto de las organizaciones, dado que logra la integración de todas sus áreas, en un esfuerzo conjunto que es fundamental para las estrategias de gestión de la imagen y del posicionamiento. En sus palabras, en la sociedad actual “[...] ya no hay espacio para las organizaciones que no planifican sus relaciones con los públicos de interés” y, en ese sentido, la salud de esa relación depende, esencialmente, de la compatibilidad entre el discurso y las acciones de la empresa, lo que conduce a la necesidad de que los valores organizacionales sean entendidos, interiorizados y vividos por todos sus colaboradores (PINHEIRO, 2010). En la misma dirección, Bonime-Blanc (2016) comenta que el comportamiento de los empleados impacta fuertemente en la reputación de las organizaciones, motivo por el cual deben ser vistos por la administración como “actores reputacionales” de suma importancia.

descubrimiento de circunstancias que aumentarían la predisposición a asumir roles activos en la gestión de la reputación organizacional.

Al mismo tiempo, se irá hilvanando el consorcio activo de Tribunales Regionales Electorales, en primer lugar, a través de sucesivas reuniones de cúpula, con temas de *alerta* (exposición del cuadro crítico, incluidos los riesgos asociados) y *sensibilización* (evocación de responsabilidades, en relación con la vocación democrática de los organismos electorales).

Una vez obtenido el compromiso de los órganos regionales, se realizarán diversas reuniones del segundo nivel administrativo, que contarán con la presencia – por separado y según agendas predefinidas – de directores generales, asesores presidenciales, asesores de comunicación y abordarán puntos focales de la lucha contra la desinformación.

En esas reuniones, además de la agenda en torno a la alineación comunicacional, se construirá un calendario para organizar diálogos regionales, dentro de los cuales la AEED realizará acciones de capacitación con énfasis en la perspectiva de la movilización (*call-to-action*), con el objetivo particular de captar un gran número de voluntarios para la composición de un *Frente Nacional de Lucha contra la Desinformación*.

Tanto en el contacto con las Asesorías de Comunicación (eventos por región) como en la interacción con los funcionarios de sedes de Registros Electorales (evento por estado), se presentará el cuadro de comportamientos esperados de manera simple, a través de *playbooks*⁶⁵ integrales, de diferentes niveles de compromiso⁶⁶, especialmente diseñados para esos fines.

5. METAS Y MARCADORES DE PROGRESO

Tal como informan Cardoso y Polidoro (2016), a la fecha no existen métricas específicas que permitan evaluar objetivamente las ganancias relacionadas con la eliminación de riesgos de imagen o con el aumento de las tasas de aprobación de las instituciones. En ese contexto, las evaluaciones tienden a realizarse a la luz de procedimientos aplicados a análisis de largo plazo, lógicamente con adaptaciones.

Asimismo, es importante mencionar que, en el campo publicitario, no existe garantía de que las estrategias adoptadas funcionarán a la perfección, sobre todo en un corto espacio de tiempo, considerando que la comunicación social enfrenta barreras, entre las que destacan los filtros ideológicos y los sesgos de sus destinatarios. En ese sentido,

⁶⁵ Como afirma Dener Lippert (2021), los *playbooks* constituyen modelos de entrega, es decir, “planes de juego que funcionan como guías sobre cómo ejecutar diferentes tipos de proyectos” y cuyo objetivo no es solo optimizar y facilitar la orientación de acciones, sino también “establecer un determinado estándar de calidad que debe ser seguido por todos los colaboradores”.

⁶⁶ La construcción gradual resulta estratégica, sobre todo por la mayor capacidad de lograr algún nivel de compromiso. De hecho, ya sea por déficits estructurales, o incluso por las características personales de cada colaborador, es inviable exigir el mismo nivel de adhesión a todos los agentes y a todas las unidades. En este sentido, a modo de ejemplo, es necesario prever alternativas para los funcionarios que no se sientan cómodos dando clases y conferencias, así como también es necesario pensar en soluciones para ayudar, a nivel de *marketing* organizacional, a los asesores de comunicación que carecen de *expertise* en ese campo.

Responsabilizarse de la entrega de esos resultados es como garantizar que determinado equipo ganará el campeonato de fútbol. Dicho equipo puede tener los mejores jugadores y el mejor entrenador, pero es imposible controlar lo que su oponente hará en el campo. Es por eso que las fórmulas de *marketing* prefabricadas son tan ineficientes y llevan a las empresas a no creer en las promesas que escuchan.

No existen procedimientos indiscutibles en las relaciones con personas. Las máquinas son predecibles, las personas son incalculables e inciertas (LIPPERT, 2021).

Por lo tanto, lo que queda por hacer es “implementar procesos, crear soluciones, analizar los números e idear mejoras que ayuden a aumentar las posibilidades de éxito” (LIPPERT, 2021). La persistencia, en este caso, destaca como la verdadera clave del éxito, siempre que, obviamente, esté acompañada de adecuados procedimientos de análisis y seguimiento.

El proceso de gestión de la reputación institucional, desde ese punto de vista, surge como un esfuerzo continuo, constantemente sujeto a evaluaciones de eficacia, realizadas con el objetivo de detectar aciertos y errores que dictarán el rumbo de los nuevos pasos o de las acciones. El qué decir, cuáles son los canales adecuados y los públicos prioritarios son cuestiones centrales que deben ser reexaminadas periódicamente, dado que las reorientaciones son naturales y – en cierto modo – esperadas, sobre todo debido a los sucesivos cambios de contexto.

Sea como fuere, el proceso de control es perenne y exige el establecimiento de parámetros e instrumentos para su aplicación⁶⁷. Esos parámetros, según Margarida Kunsch, “son indicadores que permiten medir y juzgar las acciones en vista de los objetivos estipulados”, y las acciones resultantes del control pueden, en sentido estricto, ser *reactivas*, cuando tienen como objetivo corregir las desviaciones detectadas, o *proactivas*, cuando buscan evitar que se produzcan desviaciones (KUNSCH, 2016). En nuestra opinión, pueden incluso ser *intensificadoras*, en los contextos donde los marcadores de progreso señalen aciertos.

Considerando las acciones antes mencionadas – que, obviamente, constituyen la fase inaugural de un programa a ser ampliado en ciclos posteriores –, se observa, en líneas generales, la persecución de las siguientes metas que, directa o indirectamente, colaboran con el cumplimiento de los correspondientes objetivos generales, como muestra la tabla 8.

⁶⁷ Cabe señalar, en este sentido, que las metodologías de medición de desempeño, en el ámbito de la política de gestión de riesgos del TSE, están referenciadas en el art. 10 de la Orden-TSE n.º 784/2017, así dispuesto:

Art. 10. Son directrices para la Gestión de Riesgos:

I - ser dinámica y formalizada a través de metodologías, normas, manuales y procedimientos;

II - las metodologías y herramientas implementadas deben posibilitar la obtención de información útil para la toma de decisiones, para la consecución de los objetivos institucionales y para la gestión y el mantenimiento de los riesgos dentro de los estándares definidos por la Comisión de Gestión de Riesgos;

III - la medición del desempeño de la gestión de riesgos debe realizarse a través de actividades continuas o de evaluaciones independientes, o la combinación de ambas;

IV - la capacitación de los agentes públicos que ejercen cargo, función o empleo en el TSE, en Gestión de Riesgos, debe desarrollarse de manera continua, a través de soluciones educacionales, en todos los niveles;

V - el desarrollo y la implementación de actividades de control de gestión que consideren la evaluación de cambios – tanto internos como externos – y contribuyan a la identificación y evaluación de vulnerabilidades que impacten en los objetivos institucionales; y

VI - la adopción de procedimientos de control interno proporcionales a los riesgos y basada en la relación costo-beneficio y en la agregación de valor a la institución.

Tabla 8: Metas y marcadores de progreso

META	MARCADOR DE PROGRESO
Meta 1: Disminuir las tasas de rechazo a las instituciones electorales en encuestas internas y recopilaciones externas destinadas a medir índices de confianza social.	Análisis comparativo (series históricas)
Meta 2: Aumentar la confianza social en cuanto a la seguridad y confiabilidad del proceso de voto electrónico.	Análisis comparativo (series históricas)
Meta 3: Aumentar la percepción de relevancia de las instituciones electorales.	Análisis comparativo (series históricas)
Meta 4: Generar datos para la comunicación.	Análisis cuantitativo (número de recopilaciones e informes de análisis) Análisis cualitativo (naturaleza y alcance de las recopilaciones y de los análisis)
Meta 5: Lograr que los TRE se involucren para conseguir una gestión reputacional en red.	Análisis cuantitativo (número de adherentes) Análisis cualitativo (intensidad de la adhesión)
Meta 6: Motivar a los funcionarios (aumentar los niveles de satisfacción, sentimiento de orgullo y pertenencia).	Análisis comparativo (series históricas)
Meta 7: Capacitar a los funcionarios para la gestión de la reputación institucional.	Análisis cuantitativo (número de eventos) Análisis cualitativo (naturaleza de los eventos)
Meta 8: Movilizar a los funcionarios para una gestión integral, que incluya todos los puntos de contacto con el público.	Análisis comparativo (series históricas)
Meta 9: Ampliar alianzas e intensificar lazos con los <i>stakeholders</i> .	Análisis cuantitativo (número de acciones y alianzas firmadas)
Meta 10: Reforzar el posicionamiento institucional a partir de la acción de <i>stakeholders</i> .	Análisis cuantitativo (número de manifestaciones públicas a favor de las agendas institucionales) Análisis cualitativo (naturaleza de las acciones realizadas ⁶⁸)

Fuente: elaboración propia.

El control de los marcadores de progreso, en el ámbito del presente programa, será plasmado en informes gerenciales parciales que se presentarán, periódicamente, a la Secretaría General de la Presidencia, sin perjuicio de la presentación de un *informe anual de acciones y resultados*, que se entregará después del cierre de cada ejercicio.

⁶⁸ Por ejemplo, un análisis cualitativo de las alianzas puede darse a partir de un diagnóstico del perfil colaborativo de las instituciones aliadas del PPED. En este sentido, la firma de la Declaración de Adhesión no significa, necesariamente, la existencia de una colaboración activa y específica, la cual depende, además, de negociaciones relacionadas con la formalización de Memorandos de Entendimiento.

6. CONSIDERACIONES FINALES

Bonime-Blanc (2016) enumera cuatro factores que explican por qué la gestión de riesgos reputacionales se ha convertido en una palanca estratégica tan relevante en el contexto organizacional actual: en primer lugar, el trabajo académico sobre el valor real del patrimonio inmaterial, que incluye el concepto de marca; en segundo lugar, la proliferación y mayor visibilidad de escándalos que generan graves consecuencias; tercero, el aumento de la conciencia y el impacto de asuntos no financieros, como los temas ambientales, sociales y de gobernanza; y, finalmente, las transformaciones en los niveles de transparencia, disponibilidad, velocidad y volumen de información operadas por la tecnología.

En el caso específico de las instituciones electorales, la adopción de un programa de gestión de riesgos reputacionales adquiere más sentido no solo por los efectos políticos asociados (posibilidad de rupturas institucionales y de procesos violentos), sino también por circunstancias relacionadas con la tendencia expansiva de los ataques institucionales orientados por la desinformación.

La gestión del riesgo reputacional en general y su efectividad en última instancia dependen, en gran medida, de la propia organización institucional; por ejemplo, de su grado de desarrollo, de su trayectoria histórica, *expertise*, presencia geográfica, campo de actuación, etc. (BONIME-BLANC, 2016). El éxito de programas como el que se presenta tiene una especial relación con el grado de asimilación y experiencia, es decir, con lo arraigada que esté la percepción de la gestión de la reputación como una práctica institucional de suma importancia.

En definitiva, la transformación del cuadro de desconfianza que afecta a las instituciones electorales depende no solo de una decisión gerencial, sino, sobre todo, de una política de movilización que, con el tiempo, conduzca el comportamiento general de todos los Tribunales Electorales, así como de los respectivos funcionarios. Asimismo, depende de la mejora constante de las formas de relación con los públicos, a través de las más variadas modalidades de comunicación institucional.

Dicho esto, cabe señalar que este programa no se presenta como una solución categórica o definitiva a los problemas de imagen de la organización, sino como una de las tantas formas de pensar respecto a los dilemas enfrentados. Destaca, entonces, como una primera alternativa para un cambio situacional, y debe ser visto, por tanto, como un conjunto de orientaciones totalmente adaptables, ya sea ante fragilidades intrínsecas eventualmente detectadas, ante cambios significativos en el contexto, o en virtud de nuevas orientaciones de gestión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. *Criando e administrando marcas de sucesso*. São Paulo: Futura, 1996.

ADAMS, Paul. Relações públicas em apoio ao marketing: novos horizontes para a comunicação integrada. *Diário Popular*, São Paulo, 29 maio 1985.

ALVIM, Frederico Franco. *Crise democrática e Justiça Eleitoral: desafios, encargos institucionais e caminhos de ação*. Brasília: Tribunal Superior Electoral, 2020.

ANDERSON, Chris. *Ted talks: o guia oficial do TED para falar em público*. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2016.

BEDENDO, Marcos. *Branding: processos e práticas para a construção de valor*. São Paulo: Saraiva, 2019.

BENDIT, Zilla Patrícia. Propaganda corporativa. In: SILVA NETO, Belmiro Ribeiro da (coord.). *Comunicação corporativa e reputação: construção e defesa de imagem favorável*. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 50-69.

BONIME-BLANC, Andrea. *Manual de riesgo reputacional: sobrevivir y prosperar en la era de la hipertransparencia*. Madrid: Corporate Excellence, 2016.

BRASIL. Senado Federal. *Consulta pública*. Sugestão n. 9 de 2018: voto impresso em 100% das urnas. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/ecidadania/visualizacaomateria?id=132598>. Consultado el: 5 mayo 2021.

BRASIL. Tribunal Superior Electoral. *Manual de Gestão de Riscos*. Documento interno, cuya última actualización data de 5 de agosto de 2021.

BRASIL. Tribunal Superior Electoral. *Portaria nº 282, de 22 de março de 2022*. Instituye el Programa de Fortalecimiento Institucional a partir de la Gestión de la Imagen de la Justicia Electoral (PROFI) en el ámbito de la Justicia Electoral y disciplina su ejecución. Brasília: Tribunal Superior Electoral, 2022. Disponível em: <https://www.tse.jus.br/legislacao/compilada/prt/2022/portaria-no-282-de-22-de-marco-de-2022>. Consultado el: 29 abr. 2022.

BRASIL. Tribunal Superior Electoral. *Portaria TSE n. 784, de 20 de outubro de 2017*. Dispone sobre la Política de Gestión de Riesgos del Tribunal Superior Electoral. Disponível em: <https://www.tse.jus.br/legislacao/compilada/prt/2017/portaria-no-784-de-20-de-outubro-de-2017>. Consultado el: 4 mayo 2022.

BRASIL. Tribunal Superior Electoral. *Programa de enfrentamento à desinformação com foco nas Eleições 2020: relatório de ações e resultados*. Brasília: Tribunal Superior Electoral, 2021. 34 p. Autoría: OSORIO, Aline Rezende Peres; BARCELOS, Júlia Rocha de; VARGAS, Marco Antonio Martin; RONDON, Thiago; RODRIGUES, Tainah Pereira.

BRASIL. Tribunal de Cuentas de la Unión. Gestão de riscos no TCU. *Modelos de referência de gestão corporativa de riscos*. Disponible en: <https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/politica-de-gestao-de-riscos/modelos-de-referencia.htm>. Consultado el: 5 mayo 2022.

BRUZZONE, Andrés. *Ciberpopulismo: política e democracia no mundo digital*. São Paulo: Contexto, 2021.

CARDONA, Emiliano. Efecto rebote (boomerang). In: CRESPO MARTÍNEZ, Ismael; D'ADAMO, Orlando; GARCÍA BEAUDOUX, Virginia; MORA RODRÍGUEZ, Alberto (coords.). *Diccionario enciclopédico de comunicación política*. Madrid: Asociación Latinoamericana de Investigadores en Campañas Electorales; Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 2015. p. 146.

CARDOSO, Bianca. 5 vantagens do uso de dados na comunicação na era digital. *Cortex Blog*. 23 mar. 2021. Disponible en: <https://cortex-intelligence.com/blog/comunicacao/estrategia-de-comunicacao-na-era-digital/>. Consultado el: 2 dic. 2021.

CARDOSO, Claudio; POLIDORO, Márcio. Gestão do risco da imagem institucional. *FGV EAESP Papers*, n. 10, 2016. Recuperado de: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/15645/Gest%c3%a3o-do-Risco-da-Imagem-Institucional-Cardoso-e-Polidoro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Consultado el: 2 mayo 2022.

CAZORLA, Ángel; HIPOLA, Giselle G. Audiencia. In: CRESPO MARTÍNEZ, Ismael; D'ADAMO, Orlando; GARCÍA BEAUDOUX, Virginia; MORA RODRÍGUEZ, Alberto (coords.). *Diccionario enciclopédico de comunicación política*. Madrid: Asociación Latinoamericana de Investigadores en Campañas Electorales; Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 2015. p. 36.

CHAVES, Norberto. *La imagen corporativa: teoría y metodología de la identificación institucional*. Barcelona: Ediciones G. Gili, 1999.

CHIAVEGATTO, Valeria Coelho. Introdução à linguística cognitiva. *Matraga: revista do Programa de Pós- Graduação em Letras da UERJ*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 24, jan./jun. 2009.

COSTA, Joan. *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía, 2001.

ÇAVDAR, Gamze. Beyond election fraud: manipulation, violence and foreign power intervention. In: ALVAREZ, R. Michael; HALL, Thad E.; HYDE, Susan (ed.). *Election fraud: detecting and deterring electoral manipulation*. Washington D.C.: Brookings Institution Press, 2008. p. 50-70.

DATAFOLHA. *Pesquisa nacional de 13 a 15 de setembro de 2021*. Disponible en: <http://media.folha.uol.com.br/datafolha/2021/09/24/avali24968insti94782congress8472.pdf>. Consultado el: 19.10.2021.

DATATEMPO. *Confiança nas instituições*. Disponible en: <https://www.otempo.com.br/politica/datatempo/datatempo-maioria-tem-pouca-confianca-nas-instituicoes-1.2545054>. Consultado el: 2.05.2022.

DIAS, Joana Amaral. *O cérebro da política: como personalidade, emoção e cognição influenciam as escolhas políticas*. Lisboa: Edições 70, 2014.

ECCLES, Robert G.; NEWQUIST, Scott C.; SCHATZ, Roland. Reputation and its risks. *Harvard Business Review*, v. 85, n. 2, p. 104-114, 2007.

EDELMAN Trust Barometer 2021. Relatório nacional confiança no Brasil + global. 21ª. *Pesquisa anual Edelman Trust Barometer. Online*. Disponible en: https://www.edelman.com.br/sites/g/files/aatuss291/files/2021-03/2021%20Edelman%20Trust%20Barometer_Brazil%20%2B%20Global_POR_Imprensa_1.pdf. Consultado el: 3 mayo 2022.

ELLUL, Jacques. *Propagandas: uma análise estrutural*. Lisboa: Antígona, 2014.

EMMERICH, Norberto. Campañas de desinformación. In: CRESPO MARTÍNEZ, Ismael; D'ADAMO, Orlando; GARCÍA BEAUDOUX, Virginia; MORA RODRÍGUEZ, Alberto (coords.). *Diccionario enciclopédico de comunicación política*. Madrid: Asociación Latinoamericana de Investigadores en Campañas Electorales; Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 2015. p. 44-47.

FOMBRUN, Charles J.; NIELSEN, Kasper Ulf; TRAD, Nicolas G. The two faces of reputation risk: anticipating downside losses while exploiting upside gains. *Organicom*, año 4, n. 7, p. 71-83, 2. sem. 2007.

FREEMAN, Edward. *Strategic management: a stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

GALÃO, Fabiano Palhares; CRESCITELLI, Edson. Como e com quem você quer falar?: um estudo sobre os públicos envolvidos no processo da comunicação de marketing de grandes anunciantes. *Revista Administração em Diálogos (RAD)*, v. 16, n. 2, p. 48-69, maio/ago. 2014. Disponible en: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/11585>. Consultado el: 29 abr. 2022.

GARCÍA HIPOLA, Giselle. Campaña puerta a puerta. In: CRESPO MARTÍNEZ, Ismael; D'ADAMO, Orlando; GARCÍA BEAUDOUX, Virginia; MORA RODRÍGUEZ, Alberto (coords.). *Diccionario enciclopédico de comunicación política*. Madrid: Asociación Latinoamericana de Investigadores en Campañas Electorales; Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 2015. p. 57-58.

GERARDI, Alessandro. *Universidade marketing digital: como promover seu negócio na internet e ser bem-sucedido*. São Paulo: Universo dos Livros, 2021.

GIANGRANDE, Vera de Mello. A comunicação na era do consumidor. *In: KUSNCH, Margarida M. Khroling (org.). Obtendo resultados em relações públicas.* São Paulo: Pioneira, 1997.

GOMES, Ana Paula C.; BROENS, Mariana C. *A formação das crenças na era das fake news: emoções e sentimentos epistêmicos.* São Paulo: FiloCzar, 2021.

GONZÁLEZ BUSTAMANTE, Bastián; SAZO MUÑOZ, Diego. Branding político. *In: CRESPO MARTÍNEZ, Ismael; D'ADAMO, Orlando; GARCÍA BEAUDOUX, Virginia; MORA RODRÍGUEZ, Alberto (coords.). Diccionario enciclopédico de comunicación política.* Madrid: Asociación Latinoamericana de Investigadores en Campañas Electorales; Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 2015. p. 41-44.

GUERRERO GARCÍA, Jorge; MANZANO FERNÁNDEZ, María Angeles. Barreras comunicativas. *In: CRESPO MARTÍNEZ, Ismael; D'ADAMO, Orlando; GARCÍA BEAUDOUX, Virginia; MORA RODRÍGUEZ, Alberto (coords.). Diccionario enciclopédico de comunicación política.* Madrid: Asociación Latinoamericana de Investigadores en Campañas Electorales; Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 2015. p. 37-39.

HARTLEY, John. *Comunicação, estudos culturais e media: conceitos-chave.* Lisboa: Quimera, 2004.

JARAMILLO, Óscar. Teoría y metodología: una mirada al informe de big data. *Boletín Observatorio Internacional*, Universidad Finis Terrae, n. 46, enero/feb. 2019.

JEFKINS, Frank. *International Dictionary of Marketing and Communication.* Glasgow: Blackie, 1987.

KAPFERER, Jean-Noel. *Strategic brand management.* 2. ed. New York: Free Press, 1992.

KELLER, Kevin L. *Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity.* Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing.* 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KOSSOVSKY, Nir; GREENBERG, Michael D.; BRANDEGEE, Robert C. *Reputation, stock price and you: why the market rewards some companies and punishes others.* Los Angeles: Apress, 2012.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.* 6. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2016.

LACOMBE, F. *Dicionário de negócios.* São Paulo: Saraiva, 2009.

LIPPERT, Dener. *Cientista do marketing digital.* São Paulo: Editora Gente, 2021.

MARCONDES FILHO, Ciro (org.). *Dicionário da Comunicação.* 2. ed. São Paulo: Paulus Editora, 2014.

MARTÍNEZ RUANO, Pedro. *El control electoral*. Madrid: Congreso de los Diputados, 2003.

MELO, Bruna; MICHEL, Margareth de Oliveira; ANDRETTI, Rafael Damé; BRAGA, Suzane Teles. *Gestão de marcas*. Porto Alegre: Sagah, 2018.

MENEZES, José Dario. *Gestão da marca e reputação corporativa*. Rio de Janeiro: FGV, 2021.

MOISÉS, José Álvaro. A desconfiança nas instituições democráticas. *Opinião Pública*, Campinas, v. 11, n. 1, p. 33-63, mar. 2005.

MOURA, Davi Jeremias da Silva; ARAÚJO, Ana Beatriz Alves. Marca, posicionamento e brand equity: um levantamento teórico. *Revista Tecnologia e Informação*, a. 1, n. 3, p. 7-9, jul./out. 2014.

ONLINE BROWSING PLATFORM. ISO 31000: 2018. Disponible en: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>. Consultado el: 29 abr. 2022.

PAHINS, Sílvia Letícia Lara. *Reputação em organizações públicas brasileiras*. 2012. Dissertação (Mestrado em Marketing) – Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2012. Disponible en: <https://estudogeral.uc.pt/handle/10316/21345?locale=pt>. Consultado el: 26 oct. 2021.

PINHEIRO, Rafaela Cristina Emiliano. *A importância da comunicação interna para o sucesso organizacional*. 2010. Monografia (Trabalho de conclusão de curso de Pós-Graduação Lato Sensu) Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2010. Disponible en: https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k213189.pdf. Consultado el: 5 mayo 2022.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, p. 1-17, dec. 2006.

PRADO, José Luiz Aidar. Valor imaterial. In: MARCONDES FILHO, Ciro (org.). *Dicionário da Comunicação*. 2. ed. São Paulo: Paulus Editora, 2014. p. 581-582.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. COSO: gerenciamento de riscos corporativos. Estrutura integrada. Recuperado de: <https://www.coso.org/documents/coso-erm-executive-summary-portuguese.pdf>. Consultado el: 9.11.2021.

PRIOR, Hélder. Campañas de comunicación pública. In: CRESPO MARTÍNEZ, Ismael; D'ADAMO, Orlando; GARCÍA BEAUDOUX, Virginia; MORA RODRÍGUEZ, Alberto (coords.). *Diccionario enciclopédico de comunicación política*. Madrid: Asociación Latinoamericana de Investigadores en Campañas Electorales; Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 2015. p. 47-48.

QUALTER, Terence H. Opinião. In: OUTHWAITE, William; BOTTOMORE, Tom. *Dicionário do pensamento social do século XX*. Rio de Janeiro: Zahar, 1993. p. 536-537.

RIBEIRO, Márcio Moreto; ORTELLADO, Pablo (coord.). Manifestação em apoio ao presidente Bolsonaro: setembro 2021. In: RIBEIRO, Márcio Moreto. *Monitor do debate político no meio digital*. São Paulo, 8 set. 2021. Disponible en: <https://www.monitordigital.org/2021/09/08/manifestacao-em-apoio-ao-presidente-bolsonaro-07-09-21/>. Consultado el: 5 mayo 2022.

RIES, Al; TROUT, Jack. *Posicionamento: como ser visto e ouvido em um mercado super competitivo*. São Paulo: M. Books, 2009.

RIORDA, Mario. Comunicación de crisis. In: CRESPO MARTÍNEZ, Ismael; D'ADAMO, Orlando; GARCÍA BEAUDOUX, Virginia; MORA RODRÍGUEZ, Alberto (coords.). *Diccionario enciclopédico de comunicación política*. Madrid: Asociación Latinoamericana de Investigadores en Campañas Electorales; Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 2015. p. 88-92.

RIORDA, Mario; FONTANA, Silvia. Comunicación de riesgo. In: CRESPO MARTÍNEZ, Ismael; D'ADAMO, Orlando; GARCÍA BEAUDOUX, Virginia; MORA RODRÍGUEZ, Alberto (coords.). *Diccionario enciclopédico de comunicación política*. Madrid: Asociación Latinoamericana de Investigadores en Campañas Electorales; Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 2015. p. 92-95.

ROCCO, Ary. Relações públicas. In: MARCONDES FILHO, Ciro (org.). *Dicionário da Comunicação*. 2. ed. São Paulo: Paulus Editora, 2014, p. 515-516.

RUSSO, Guilherme A.; AZZI, Roberta Gurgel; FAVERI, Charlene. Confiança nas instituições políticas: diferenças e interdependência nas opiniões de jovens e população brasileira. *Opinião Pública*, Campinas, v. 24, n. 2, p. 365-404, maio-ago. 2018.

SÁNCHEZ, Carlos Manuel. *Decir es decidir: ¿cómo pueden las organizaciones conectar (de verdad) con sus grupos de interés, a través de las palabras-alma?* Madrid: Editorial Fe d'erratas, 2015.

SÁNCHEZ MUÑOZ, Óscar. *La regulación de las campañas electorales en la era digital: desinformación y microsegmentación en las redes sociales con fines electorales*. Madrid: Universidad de Valladolid; Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 2020.

SANTOLAYA MACHETTI, Pablo; IÑIGUEZ, Diego. *La administración electoral*. Madrid: INAP, 1999.

SERRALVO, Francisco Antonio; FURRIER, Márcio Tadeu. *Fundamentos do posicionamento de marcas: uma revisão teórica*. Disponible en: http://sistema.semead.com.br/7semead/paginas/artigos%20recebidos/marketing/MKT65_-_Posicionamento_de_marcas.PDF. Consultado el: 9.12.2021.

SHIMP, Terence. *A comunicação integrada de marketing: propaganda e promoção*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SCHULER, Maria; DE TONI, Deonir. *Gestão da imagem de organizações, marcas e produtos: através do MCI: método para configuração de imagem*. São Paulo: Atlas, 2015.

SILVA NETO, Belmiro Ribeiro da (coord.). *Comunicação corporativa e reputação: construção e defesa de imagem favorável*. São Paulo: Saraiva, 2010.

SILVA NETO, Belmiro Ribeiro da. *Comunicação corporativa e gestão*. In: SILVA NETO, Belmiro Ribeiro da (coord.). *Comunicação corporativa e reputação: construção e defesa de imagem favorável*. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 18-33.

SINEK, Simon. *Comece pelos porquês: como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir*. São Paulo: Sextante, 2018.

SUNSTEIN, Cass. *La conformidad: el poder de las influencias sociales sobre nuestras decisiones*. Ciudad de México: Grano de Sal, 2021.

SZABÓ, Ilona. *A defesa do espaço cívico*. São Paulo: Objetiva, 2020.

THALER, Richard H.; SUNSTEIN, Cass R. *Nudge: como tomar melhores decisões sobre saúde, dinheiro e felicidade*. São Paulo: Objetiva, 2019. Edición electrónica Kindle.

TORQUATO DO REGO, Gaudêncio. *Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Pioneira, 1991.

VALENTE, Maria Angela Rodrigues. *IPO e Comunicação com o novo mercado*. In: SILVA NETO, Belmiro Ribeiro da (coord.). *Comunicação corporativa e reputação: construção e defesa de imagem favorável*. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 100-121.

VASCONCELOS, Antonio Telles; OLIVEIRA, Celso Feliciano. *Desenvolvimento e comunicação*. São Paulo: ECA- USP, 1979.

WATSON, James; HILL, Anne. *Dictionary of media and communication studies*. 8. ed. London and New York: Bloomsbury Academic, 2012.



PROFI

Programa de Fortalecimento
Institucional da Justiça Eleitoral



**Justiça
Eleitoral**

A justiça da democracia.

