

PEI 2026 2031

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL



Contenido

Presentación	3
 CAPÍTULO I. DE DÓNDE VENIMOS: UNA HERENCIA QUE SE PROYECTA A FUTURO.....	4
I. Introducción	4
II. Orígenes del TSE	5
III. El diseño institucional del TSE	6
A. Mecanismos para garantizar la independencia del TSE	6
B. Profesionalización de la función electoral	11
IV. Los cambios contextuales del TSE a 75 años de su creación	15
A. Cambios sociales	15
B. Cambios políticos	17
C. Cambios normativos.....	20
V. Estabilidad y adaptabilidad ante los nuevos desafíos	22
 CAPÍTULO II. HACIA DÓNDE VAMOS: PROSPECTIVA.....	25
I. Dimensión política	25
II. Justicia Electoral	27
III. Registración civil e identificación de personas	28
IV. Administración electoral	30
V. Formación en democracia	31
VI. Gestión del talento humano	32
 MARCO FILOSÓFICO DEL TRIBUNAL SUPREMO DE ELECCIONES.....	35
I. Propósito	35
II. Aspiración	35
III. Valores	35
IV. Valor público	36
V. Políticas	36
VI. Objetivos institucionales	37

PLAN TÁCTICO.....	38
I. Ejes y objetivos estratégicos	38
Eje 1: Jurisdicción Electoral.	38
Eje 2: Fiscalización del financiamiento de partidos políticos.	38
Eje 3: Información registral de partidos políticos y funcionamiento de las Juntas Receptoras de Votos.....	38
Eje 4: Formación en democracia.....	38
Eje 5: Servicios registrales e identificación digital.....	38
Eje 6: Datos e información para generar valor público.	39
Eje 7: TSE en contacto con la población y grupos de la sociedad civil.	39
Eje 8: Soluciones tecnológicas al servicio de la población.	39
II. Líneas de acción	39

Presentación

El Tribunal Supremo de Elecciones, en apego a su propósito como institución, su aspiración organizacional y sus funciones sustantivas como pilar de la democracia, ha continuado fortaleciendo su compromiso sostenido de generar valor público para las poblaciones usuarias de sus servicios -acorde con el enfoque de Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD)-, lo que se evidenció en la formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI) para el período 2026-2031, proceso en el que se destacó el interés de la Magistratura en un abordaje metodológico que permitió una amplia participación en la fase diagnóstica, lo que conllevó un esfuerzo colectivo, representativo e inclusivo de respondientes clave internos (entrevistas y talleres en el estudio cualitativo, así como un ejercicio censal con el personal funcionario en la sede central y la totalidad de las oficinas regionales) y externos (entrevistas a expertos y talleres en la fase cualitativa, así como encuestas a muestras del público usuario en la sede central y en las 32 oficinas regionales), actuar que fue notoriamente respaldado y liderado por las autoridades institucionales, dando como resultado un involucramiento masivo del personal electoral que alcanzó un porcentaje de participación del 97,58%.

De esta manera, fue posible obtener el criterio y los valiosos aportes de las poblaciones participantes, con lo que se consiguió enriquecer la identificación de los principales hallazgos, brechas y desafíos a los que se enfrenta la institución, insumos que permitieron el abordaje de equipos técnicos, especializados e interdisciplinarios -conformados por personal funcionario- que generaron las vías tácticas para alcanzar los objetivos planteados, lo que permite orientar la planificación operativa y la presupuestación anual correspondiente.

Los resultados obtenidos de la formulación sustentan el alineamiento y cohesión de todos los esfuerzos individuales y colectivos hacia el cumplimiento de objetivos y metas comunes de largo plazo que potencian la generación del valor público, considerando principios de razonabilidad, eficacia y eficiencia.

Este documento presenta los temas y elementos identificados como prioritarios de atender en el próximo sexenio que inicia en el año 2026, considerando las responsabilidades, funciones y compromisos que han sido asumidos por el Tribunal, así como los hallazgos del proceso diagnóstico, lo que se plasma en la definición de ejes y objetivos estratégicos, líneas de acción con sus respectivos indicadores, fórmulas, metas anuales y del período, además de la identificación de responsables y plazos de ejecución.

CAPÍTULO I

DE DÓNDE VENIMOS: UNA HERENCIA QUE SE PROYECTA A FUTURO

I. Introducción

Las organizaciones son su pasado, que las marca, su presente, que las distingue, pero también son su futuro, en la medida en que los horizontes que se determinan a sí mismas, por espolearlas a su encuentro, también las definen. La celebración, en 2024, del 75 aniversario del Tribunal Supremo de Elecciones (TSE), liderado, por vez primera, por una mujer en su Presidencia, así como el hecho de que corresponda la elaboración del nuevo Plan Estratégico Institucional, invitan a hacer esa lectura de conjunto de lo que ha sido, es y debe llegar ser el TSE para la Costa Rica que heredarán las nuevas generaciones.

Actualmente, el TSE es una de las entidades mejor valoradas por los costarricenses. Lo ha sido desde que se cuenta con sondeos de confianza institucional. Surgió luego de un conflicto armado detonado a partir de la anulación de las elecciones de 1948. Hasta esa década, las elecciones constantemente fueron objeto de manipulación e interferencia por parte de los gobiernos de turno. Uno de los propósitos centrales de la Asamblea Constituyente de 1949, fue sentar los cimientos de un organismo electoral capaz de gestionar los comicios de manera independiente y técnica, para asegurar su imparcialidad. Es decir, que la administración y justicia electorales se rigieran por criterios técnicos, no sujetos a vaivenes partidistas.

En ese contexto de desconfianza, manipulaciones, acusaciones de fraudes e ineficiencia burocrática, al TSE se le encargó organizar, dirigir y vigilar los actos relativos al sufragio, en forma exclusiva e independiente. La Constitución Política de 1949 (C.P.) confirió al TSE la independencia de los Poderes del Estado, lo cual, en su momento, resultaba innovador en la legislación electoral comparada.

Las siguientes páginas tienen por objeto hacer un repaso sobre los orígenes del TSE, las características de su diseño institucional desde la C.P. de 1949, la situación presente, los grandes cambios a los que ha debido adaptarse durante sus 75 años de existencia y, finalmente, plantear los retos a futuro que enfrentará la institucionalidad electoral costarricense y las nuevas empresas que es capaz de acometer.

El texto empieza con una descripción sucinta del contexto en el que fue creado el TSE como parte de las innovaciones de la C.P. de 1949. En el siguiente apartado, esboza el diseño institucional del TSE, elaborado por el constituyente, con la expectativa de que el organismo electoral alcanzara niveles de independencia y de capacidad técnica suficientes para garantizar su imparcialidad. A continuación, plantea un esquema sobre los principales cambios sociales, políticos y normativos que ha enfrentado el TSE en sus

75 años de existencia. Concluye con una reflexión sobre la estabilidad y la capacidad de adaptación como características del diseño institucional que explican su éxito y que, de cara al futuro, habilitan al TSE para ofrecerles a las y los costarricenses que verán el segundo siglo de este milenio una sólida institucionalidad electoral capaz de seguir sosteniendo su democracia.

II. Orígenes del TSE

A inicios de los años 40, mientras se libraba la Segunda Guerra Mundial, el gobierno de Rafael Ángel Calderón Guardia promovió una reforma social de gran calado mediante medidas como la promulgación del Código de Trabajo, la elevación a nivel constitucional de las garantías sociales, la creación de la Universidad de Costa Rica y de la Caja Costarricense de Seguro Social. Cuando las élites reaccionan en contra de las medidas sociales del gobierno de Calderón Guardia, éste se apoyó en la alianza con la Iglesia Católica y con el Partido Comunista, en momentos en que los Estados Unidos y el Reino Unido se aliaban con la Unión Soviética para combatir a las potencias del Eje.

En respuesta a las críticas contra la injerencia del gobierno en las elecciones de 1944 que favoreció al candidato oficialista Teodoro Picado Michalski, se promulgó el Código Electoral de 1946, que se referenciaba en las legislaciones electorales más avanzadas de la región, entre las que destacaba la ley electoral cubana. La Huelga de los Brazos Caídos de 1947, que presionó al gobierno para no favorecer la candidatura del expresidente Calderón Guardia, concluyó con un acuerdo para que el Tribunal Nacional Electoral, creado en ese Código, se integrara con representantes que contaran con la venia de la oposición.

Esas medidas no lograron evitar el estallido de la Guerra Civil cuando el Congreso Constitucional anuló los resultados de los comicios (presidenciales, no así los diputadiles) de 1948, que otorgaban la victoria al candidato de oposición. El conflicto bélico duró tres meses, tras los cuales, bajo la administración de la Junta Fundadora de la Segunda República, presidida por José Figueres Ferrer, se convocó una Asamblea Constituyente. Dado que la anulación de las elecciones fue el evento que precipitó el levantamiento armado, lo electoral ocupó un interés central en el ánimo de los constituyentes.

Al crear el TSE, los miembros de la Asamblea Constituyente procuraron dar un giro a los antecedentes históricos de fraude mediante un diseño institucional que garantizara la independencia, la imparcialidad y la profesionalización de la gestión comicial (artículo

99 C.P.). Esa intencionalidad se plasma en la C.P. de 1949 y, posteriormente, en el C.E. promulgado por la Asamblea Legislativa en 1952 ¹.

III. El diseño institucional del TSE

Haciendo hincapié en los mecanismos constitucionales para garantizar su independencia, su imparcialidad y su carácter técnico, la C.P. tiene varias disposiciones vinculadas a lo electoral en sentido amplio, por ejemplo, las disposiciones sobre el ejercicio de los derechos políticos (artículos 90-92), el derecho al sufragio (artículos 93-95), los partidos políticos (artículo 98), el financiamiento político (artículo 96), entre muchas otras. Se analizan concretamente las normas dirigidas a dotar al TSE de independencia y de capacidad técnica suficientes para asegurar su imparcialidad (artículos 95, 97, 99-104 y 177, principalmente) ².

A. Mecanismos para garantizar la independencia del TSE

Con la finalidad de garantizar la independencia, la imparcialidad y profesionalización de la administración electoral, el TSE fue diseñado de manera tal que ejerce facultades administrativas, jurisdiccionales y cuasilegislativas de importancia respecto de los poderes ejecutivo, judicial y legislativo.

A.1. Frente al Poder Ejecutivo

Una de las mayores preocupaciones del diseño electoral costarricense fue dotar a la gestión electoral de independencia suficiente respecto del Poder Ejecutivo. Ello obedece a la experiencia histórica desde mediados del siglo XIX y hasta la década de 1940, cuando resultaba frecuente la manipulación de las elecciones a favor de candidatos gubernamentales. La alternativa fue abandonar el modelo clásico europeo de organización electoral como facultad del poder ejecutivo y procurar un modelo de organización electoral técnica e independiente que garantizara imparcialidad.

Cuatro aspectos merecen ser destacados entre las medidas tomadas en esa dirección: colocar al Registro Civil como órgano adscrito al TSE, otorgar al TSE potestad para emitir los reglamentos electorales, la potestad de asumir el mando de la Fuerza Pública en

¹ Sobre el desarrollo histórico de la institucionalidad electoral costarricense desde la colonia hasta finales de la década de 1990, ver Obregón Quesada (2000). Para profundizar en el contexto y las fuentes que inspiraron la normativa electoral de la Constitución Política de 1949, ver Mora Chinchilla y Sobrado González (2024).

² Los trabajos de Murillo (1983) y de Hernández Valle (1990), son pioneros en el estudio de la institucionalidad electoral costarricense a partir de la Constitución Política de 1949 y del Código Electoral de 1952.

períodos electorales y la protección de los recursos necesarios para organizar las elecciones.

A.1.1. Adscripción del Registro Civil al TSE

El Registro Civil, creado en 1888, fue colocado como dependencia del TSE por la CP de 1949 (artículo 104). Entre sus funciones destaca formar las listas de electores, expedir los documentos de identificación de menores y mayores de edad, tramitar las gestiones de adquisición o pérdida de la nacionalidad costarricense. Está a cargo de una Dirección General y se encuentra dividido en dos departamentos: el Civil y el Electoral. Al Departamento Civil le corresponde resolver las solicitudes de naturalización y expedir la Tarjeta de Identidad de Menores (TIM), además del registro de los hechos vitales (nacimientos, defunciones, matrimonios, adopciones, ocursos, divorcios, separaciones judiciales, naturalizaciones, entre otros). Todo ello constituye la base de la que se nutre el Departamento Electoral, al cual corresponde la emisión de las cédulas de identidad y elaborar las listas de electores o padrón electoral. La integración del Registro Civil al organismo electoral permitió contar con un documento único de identidad vinculado a un registro electoral confiable y actualizado.

A.1.2. Potestad reglamentaria del TSE

Con sustento en varias normas constitucionales, el C.E. asigna al TSE la función de dictar los reglamentos de leyes que incidan sobre materia electoral, así como de cualquier organismo que se encuentre bajo su dependencia. De esa manera se afirma el carácter extraordinario del TSE al suprimir al poder ejecutivo la posibilidad de influir en las elecciones mediante la emisión de reglamentos (artículos 99 y 102 C.P.).

A.1.3. Mando de la Fuerza Pública en período electoral

Atendiendo al pasado electoral costarricense, el constituyente de 1949 consideró necesario otorgar al TSE, sin necesidad de convenio o anuncia alguna por parte de las autoridades del Poder Ejecutivo, la función de dictar, con respecto a la Fuerza Pública, las medidas pertinentes para que los procesos electorales se desarrollen en condiciones de garantías y libertad irrestrictas. En relación con esto, debe subrayarse, también, la importancia del Cuerpo Nacional de Delegados. Órgano de carácter permanente, integrado por ciudadanas y ciudadanos nombrados discrecional y directamente por el TSE, a efecto de que puedan representarle por delegación, en todo el territorio nacional, ante los diferentes actores que participan en los procesos electorales, incluidas las fuerzas de policía. Un servicio de alto compromiso cívico que se presta ad honorem, y que refuerza dos aspectos centrales del proceso electoral costarricense: Primero, que la autoridad del TSE se extiende y materializa sobre el terreno en infinidad de disposiciones dirigidas a proteger las condiciones de libertad, concordia y arreglo a la ley en que deben practicarse los derechos políticos en los espacios públicos, aún y cuando, para ello, sea menester emplear el legítimo monopolio de la fuerza del Estado, pero en este

caso bajo las órdenes del TSE. Segundo, que, como otras labores cruciales del proceso electoral, esta la lleva a cabo el TSE a través de ciudadanos y ciudadanas no pertenecientes a su planilla institucional, más que por una necesidad logística, porque ello encarna la ciudadanización de un proceso electoral que es de las y los costarricenses.

Adicionalmente, aunque en Costa Rica no existe ejército como institución permanente, en caso de que se haya decretado el reclutamiento militar, el TSE podría dictar medidas adecuadas para que no obstaculice el proceso electoral, garantizando a los ciudadanos la libre emisión de su voto (artículo 102.6 C.P.).

A.1.4. Protección al presupuesto electoral

A sabiendas de que los poderes políticos podrían yugular económicamente al organismo electoral a fin de afectar su eficiencia y comprometer su independencia, el diseño constitucional contempla también medidas tendientes a garantizar la disponibilidad presupuestaria para las elecciones. Según el trámite constitucional de elaboración presupuestaria, el TSE debe formular un anteproyecto que, como el de las demás instituciones públicas, es revisado por el Ministerio de Hacienda y aprobado por la Asamblea Legislativa. Sin embargo, los gastos presupuestados por el Tribunal para dar efectividad al sufragio no pueden ser objetados por el Poder Ejecutivo (artículo 177 C.P.).

A.2. Respetto del Poder Judicial

El Poder Judicial es un órgano fundamentalmente técnico, conformado en su jerarquía por magistrados designados por la Asamblea Legislativa. La Constitución asignó al Poder Judicial la tarea de nombrar a los jerarcas del TSE para evitar la directa injerencia político partidista. Igualmente, el diseño constitucional costarricense incluyó ciertas disposiciones tendientes a garantizar la independencia del TSE respecto del Poder Judicial. Esto se evidencia en la identificación de los cargos jerárquicos, la irrecorribilidad de las resoluciones electorales y la atribución de funciones jurisdiccionales.

A.2.1. Rango de los jerarcas electorales

El TSE se encuentra integrado por funcionarios llamados “magistrados”, denominación también atribuida a los máximos jerarcas del Poder Judicial. Ello tiene más que un interés nominal, ya que produce una identidad en rango. Los magistrados del TSE gozan de las inmunidades y prerrogativas propias de los miembros de los Supremos Poderes y están sujetos a las mismas responsabilidades y condiciones laborales que los magistrados del Poder Judicial. Esa condición de igualdad suprime la supuesta subordinación que pudiera derivarse del hecho de que sea la Corte Suprema de Justicia la que designe a los magistrados y magistradas electorales, según se explica más adelante. Entre otros requisitos, los magistrados del TSE deben poseer el título de abogado y haber ejercido la

profesión durante diez años salvo en caso de funcionarios judiciales con práctica judicial de al menos cinco años (artículo 100 C.P.).

A.2.2. Irrecurribilidad de resoluciones

Como principio general de derecho público, todo acto jurídico estatal es susceptible de revisión en sede judicial. Sin embargo, las resoluciones del TSE no tienen recurso alguno por expresa disposición del artículo 103 de la C.P. Únicamente se podría acusar penalmente a los jueces electorales en caso de que dicten resoluciones contrarias a la ley o fundadas en hechos falsos, pero ni en tales casos las resoluciones podrían ser modificadas por el poder judicial. Esto tiene acicate en la consideración del TSE como órgano jurisdiccional.

A.2.3. Atribución de funciones jurisdiccionales

Aparte de sus funciones propias de administración electoral, el diseño constitucional costarricense otorgó al TSE facultades jurisdiccionales, con competencia excluyente en materia electoral, equiparables, consecuentemente, a las del Poder Judicial. El TSE es el órgano del Estado costarricense encargado de “decir el derecho” en materia electoral, es decir, de velar por el cumplimiento de la normativa electoral y de obligar a su acatamiento (artículos 100-103 C.P.).

Durante la segunda mitad del siglo XX la actividad jurisdiccional del TSE fue escasa, más allá de las declaratorias de resultados electorales. La mayoría de las demás decisiones se tomaban mediante acuerdos administrativos, sin la formalidad propia de la sentencia. A partir del 2000 se comenzó a generar un intenso desarrollo pretoriano de la dimensión jurisdiccional del TSE, desde la jurisprudencia del propio Tribunal y sobre la base de sentencias de la Sala Constitucional (Sobrado González 2005). Finalmente, el Código Electoral de 2009 incluyó un capítulo sobre justicia electoral, en el que, aprovechando los avances jurisprudenciales, se definieron los procedimientos contenciosos.

Tabla 1. Procedimientos contenciosos ante el TSE

PROCEDIMIENTO	OBJETO
Amparo Electoral	Protege los derechos fundamentales de naturaleza electoral
Acción de nulidad	Aplica en procesos de selección de candidatos y designación de autoridades internas de los partidos políticos
Recurso de apelación	Revisa actos del Registro Civil o de otras dependencias electorales
Impugnación de acuerdos partidarios	Impugna actos de asambleas partidarias
Demanda de nulidad	Revisa actos relacionados con resultados electorales
Cancelación de credenciales	Cancela credenciales de funcionarios públicos
Beligerancia política	Investiga a funcionarios que infrinjan el deber de imparcialidad
Denuncias electorales	Incluye cualquier otro asunto no previsto en los anteriores

Fuente: elaboración propia.

Al cabo de dos décadas y media de ese impulso pretoriano de su dimensión jurisdiccional, las magistradas y magistrados del TSE se perciben a sí mismos y son socialmente percibidos, sobre todo, como jueces electorales y cuentan con un equipo de letrados y letradas que les asisten, especializados en derecho electoral. El aporte de la jurisprudencia electoral a la tutela de los derechos humanos ha sido notable, tal y como se detalla en los libros de Esquivel Faerron (2021), Zamora Chavarría (2022), Cambroner Torres y Mora Barahona (2015) y Matarrita Arroyo (2024). Y hay ya, además, líneas de doctrina jurisprudencial desarrolladas, así como intervenciones claves de la justicia electoral para hacer efectivos los objetivos de cambios normativos adoptados por la Asamblea Legislativa, como fueron, por ejemplo, las emblemáticas resoluciones del TSE sobre la extinta cuota de género.

A.3. Frente a la Asamblea Legislativa

El diseño institucional costarricense refleja también una clara intencionalidad de mantener al TSE alejado de los vaivenes propios la Asamblea Legislativa, órgano por naturaleza político, donde los partidos políticos deliberan y miden continuamente sus capacidades de decisión. Para proteger el carácter técnico del TSE y la necesaria equidad en la aplicación del régimen electoral, el diseño institucional costarricense le otorga facultades tales como la interpretación auténtica de la materia electoral, la obligatoriedad de consultarle en trámites de reforma electoral y la asesoría en dichos trámites.

A.3.1. Interpretación de la materia electoral con carácter obligatorio

La Asamblea Legislativa tiene la potestad de interpretar las normas que integran el régimen jurídico, otorgando a esas interpretaciones carácter de obligatoriedad general. Sin embargo, se le exceptúa ese ejercicio en materia electoral, pues en tal caso correspondería al TSE (artículo 121.1 C.P.). Esta disposición otorga un peso significativo a las resoluciones del TSE que interpreten normas electorales (Sobrado 2005:55) ³.

A.3.2. Consulta vinculante en materia de reforma

Para la discusión y aprobación de proyectos de ley relativos a materia electoral, la Asamblea Legislativa debe consultar al TSE y para apartarse de su opinión requeriría el voto de las dos terceras partes del total de sus integrantes. Dentro de los seis meses anteriores y cuatro posteriores a la celebración de una elección, la Asamblea Legislativa no puede convertir en leyes los proyectos sobre materia electoral ante los cuales el TSE haya manifestado desacuerdo (artículo 97 C.P.).

A.3.3. Asesoría en reformas electorales

El diseño institucional costarricense entiende al TSE como necesario colaborador en los proyectos de ley que incidan sobre materia electoral. Las reformas electorales deben ser aprobadas por el plenario legislativo, ya que está expresamente vedada la posibilidad de delegar esa potestad a las Comisiones Permanentes (artículo 124 C.P.).

B. Profesionalización de la función electoral

Con el objetivo de impedir la injerencia política en la designación del funcionariado electoral, la C.P. propició la profesionalización de la gestión electoral. La profesionalización es la forma concreta de procurar la competencia técnica del organismo electoral, característica necesaria para robustecer su independencia e imparcialidad. El funcionariado del TSE se encuentra sujeto a un régimen particular de

³ Ver artículo 121.1 de la Constitución Política

empleo público, ajeno a los vaivenes de la política, lo que favorece la estabilidad en el empleo, el resguardo de la experiencia y la especialización.

Las personas funcionarias son nombradas por las magistradas y magistrados del TSE y únicamente ellos pueden despedirlos. Aparte de la normativa general aplicable a los empleados y empleadas del sector público, en las relaciones de empleo del TSE existen disposiciones específicas de la Ley Orgánica del Tribunal Supremo de Elecciones y Registro Civil, de la Ley de Salarios y Régimen de Méritos del Tribunal Supremo de Elecciones y Registro Civil y del Reglamento Autónomo de Servicios.

En cuanto a sus jerarcas, el TSE está integrado ordinariamente por tres Magistrados y Magistradas propietarios y seis suplentes. Desde un año antes y hasta seis meses después de la celebración de elecciones presidenciales y parlamentarias el TSE se amplía con dos de sus Magistradas o Magistrados suplentes para formar un tribunal de cinco miembros. Son electos por el Poder Judicial, es decir por el conjunto de 22 Magistrados que integran la Corte Suprema de Justicia. El nombramiento de Magistrados y Magistradas del TSE requiere votación calificada de no menos de dos tercios del total de miembros de la Corte Suprema de Justicia. Los Magistrados del TSE son designados por períodos de seis años y son reelegibles. Un Magistrado propietario y dos suplentes deben ser renovados cada dos años. De esa manera, siempre se evita someter al TSE a períodos críticos de renovación y se protege el acervo de experiencia (artículos 100 y 101 C.P.).

Estos mecanismos han resultado sumamente eficientes para garantizar la estabilidad y profesionalización de los jerarcas del TSE. Los quince magistrados propietarios electos a partir de la Constitución de 1949 han durado en su cargo un promedio superior a los catorce años. Los magistrados Sáenz Meza y Rodríguez Ulloa fueron los de mayor permanencia en el cargo, 27 y 24 años, respectivamente. Seis magistrados tenían experiencia judicial previa a su nombramiento, mientras que tan sólo dos laboraron previamente en el TSE. Los demás provenían de diversas ocupaciones.

Tabla 2. Magistradas y magistrados propietarios del TSE 1949 - 2024

Magistrado(a)	Ocupaciones anteriores	Nombramiento	Hasta	Duración
Alfonso Guzmán León	Poder Judicial, cargos diplomáticos	5/3/1953	7/5/1969	16 años, 2 meses
Manuel Antonio González Herrán	Miembro del Consejo Electoral en la década de 1930, diputado constituyente de 1948	31/5/1955	5/5/1961	6 años
Francisco Sáenz Meza	Poder Judicial	8/5/1959	1/7/1986	27 años, 2 meses
Juan Rodríguez Ulloa	Redactor del Código Electoral de 1946, Diputado del Congreso 1942-46	11/5/1961	7/5/1985	24 años
Manuel Yglesias Echeverría	Abogado litigante	8/5/1969	18/4/1985	15 años, 11 meses
Gonzalo Brenes Camacho	Abogado Patronato Nacional de la Infancia 1967-70, Poder Judicial 1970-85	8/5/1985	15/6/1993	8 años, 1 mes
Rafael Villegas Antillón	Funcionario del TSE desde 1955	30/5/1985	16/11/1998	13 años, 6 meses
Rafael Enrique Meza Chaves	Banco Nacional de Costa Rica 1959-68, Poder Judicial 1969-1986	30/6/1986	11/2/1999	12 años, 9 meses
Oscar Fonseca Montoya	Poder Judicial 1961-1991	16/7/1993	1/3/2007	13 años, 8 meses
Anabelle León Feoli	Poder Judicial desde 1979 (Viceministra de Trabajo 1993-1994)	1/12/1998	24/4/2001	2 años, 5 meses
Olga Nidia Fallas Madrigal	Profesora universitaria, cargos diplomáticos	3/7/2001	7/5/2005	3 años, 10 meses
Luis Antonio Sobrado González	Profesor Universidad de Costa Rica desde 1985, Asesor Legal en el Ministerio de la Presidencia 1991-1993, Procuraduría General de la República 1993-99	5/4/1999	15/12/2021	22 años, 7 meses
Eugenia María Zamora Chavarría	Naciones Unidas, Alto Comisionado para Refugiados 1983-1985, Viceministra de Justicia y Gracia 1986-1987, OEA, Directora del Instituto Interamericano del Niño 1988-1996	6/9/2005	Activa	Activa desde el 6/9/2005
Max Alberto Esquivel Faerron	Exdefensor Adjunto de los Habitantes 1993-2005	17/7/2007	Activo	Activo desde el 17/7/2007
Zetty María Bou Valverde	Abogada litigante, magistrada suplente del TSE 2004-2023	7/8/2023	Activa	Activa desde el 7/8/2023

Fuente: elaboración propia

Si la regla general es la permanencia de los jerarcas del organismo electoral, el modelo de renovación escalonada facilita el acopio experiencial de los funcionarios electorales.

Dado que el período de cada magistrado abarca dos años de diferencia respecto a los otros, se garantiza una sustitución paulatina, de manera tal que el organismo electoral se pueda renovar sin sacrificar toda la experiencia acumulada.

Durante los 75 años de existencia del TSE, doce personas han ocupado su presidencia.

Tabla 3. Presidencias del TSE 1949-2024 en orden cronológico

Magistrado(a)	Desde	Hasta	Duración
Carlos Orozco Castro	20/9/1948	7/5/1959	10 años, 8 meses
Manuel Antonio González Herrán	8/5/1959	5/9/1961	2 años, 4 meses
Alfonso Guzmán León	6/9/1961	7/5/1969	7 años, 8 meses
Francisco Sáenz Meza (1)	8/5/1969	7/5/1975	6 años
Juan Rodríguez Ulloa	8/5/1975	7/5/1977	2 años
Francisco Sáenz Meza (2)	8/5/1977	7/5/1979	2 años
Manuel Yglesias Echeverría	8/5/1979	7/5/1981	2 años
Francisco Sáenz Meza (3)	8/5/1981	30/6/1986	5 años, 1 mes
Gonzalo Brenes Camacho	1/7/1986	30/6/1992	5 años, 11 meses
Rafael Villegas Antillón	1/7/1992	12/11/1998	6 años, 4 meses
Enrique Meza Chaves	17/11/1998	11/2/1999	2 meses
Oscar Fonseca Montoya	5/4/1999	28/2/2007	7 años, 10 meses
Luis Antonio Sobrado González	19/7/2007	15/12/2021	14 años, 5 meses
Eugenia María Zamora Chavarría	16/12/2021	Actualidad	Actualidad

Fuente: elaboración propia.

El magistrado que por más tiempo ocupó la presidencia del TSE fue Luis Antonio Sobrado González con catorce años y cinco meses, seguido por Francisco Sáenz Meza que la ocupó en tres lapsos para un total de trece años y un mes. La magistrada Eugenia María Zamora Chavarría ha sido la primera mujer presidenta del TSE.

IV. Los cambios contextuales del TSE a 75 años de su creación 🍃

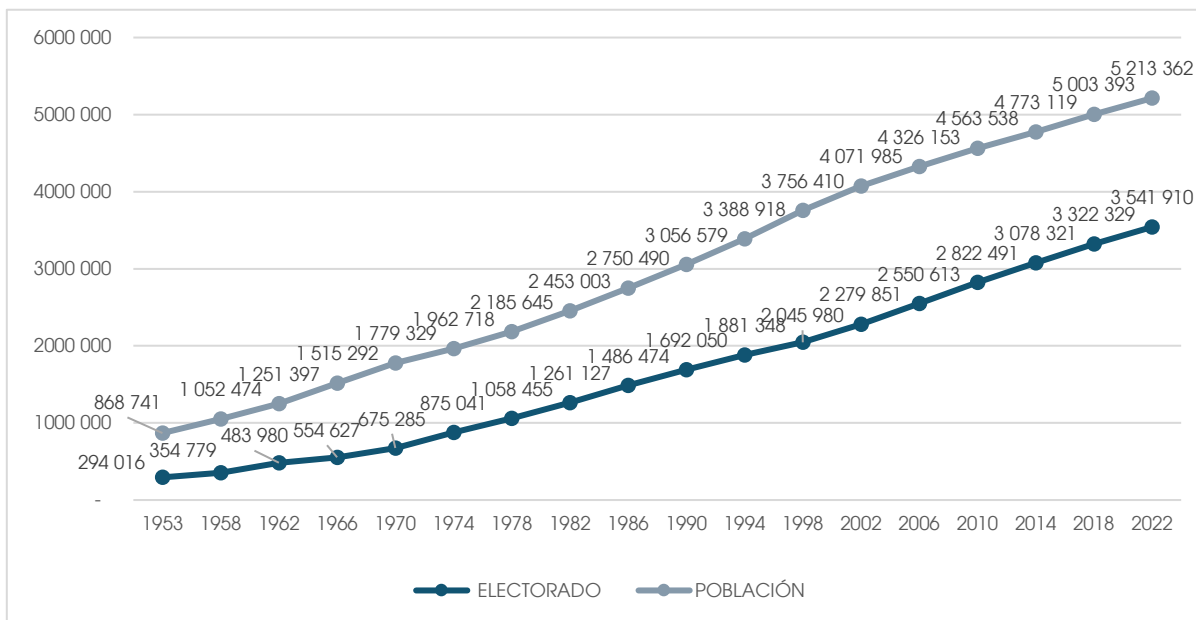
En un intento inicial de esquematizar los grandes cambios contextuales que se han dado en el TSE en los 75 años desde su creación, podemos agruparlos en tres categorías: los cambios sociales, los cambios políticos y los cambios normativos.

A. Cambios sociales

A.1. Transformaciones demográficas

Cuando el TSE organizó sus primeros comicios, la población total de Costa Rica apenas superaba los 868.741 habitantes. En 2024 la población atendida por el Registro Civil supera los 5.213.362 habitantes. Es decir, se ha multiplicado casi por siete.

Gráfico 1. Crecimiento de la población total y del padrón electoral 1953-2022



Fuente: TSE e INEC.

En lo que se refiere al padrón electoral, en las elecciones de 1953 era de 294.016 electores, mientras que en las elecciones nacionales de 2022 ascendió a 3.541.910, es decir se multiplicó por doce. El crecimiento del padrón electoral -entre otros factores que se detallarán más adelante, como los cambios en el comportamiento electoral y en el sistema de partidos- ha obligado a la administración electoral costarricense a adaptarse a las nuevas expectativas (Fernández Masís 2024).

A.2. Transformaciones tecnológicas

En setenta y cinco años la tecnología ha avanzado a un ritmo sin precedentes en la historia de la humanidad. No hay ámbito de la vida en sociedad que no se haya visto profundamente transformado en las últimas décadas: las comunicaciones, el transporte, la industria, el comercio, las relaciones sociales, la cultura, el conocimiento, entre otros.

El TSE ha tenido que adaptarse a estas transformaciones. La progresiva informatización de los procesos registrales y electorales ha sido una constante desde la década de 1970. Las tecnologías de la comunicación y de la información han ayudado a incrementar notablemente la eficiencia y la seguridad de sus trámites. Pero también trae aparejados desafíos, sobre todo en el ámbito de la estabilidad y seguridad de sus bases de datos, de los documentos y de las certificaciones que expide. Más recientemente, la desinformación generada en las redes sociales plantea retos en cuanto a la comunicación política del organismo electoral.

Desde el ámbito de la función registral civil, el TSE impulsó un proceso de informatización en la década de 1980, conforme las tecnologías se hacían más accesibles y adaptables a los procesos institucionales. En 1992 se incorporó el Sistema Integrado de Información Civil y Electoral (SINCE), que permitió la digitalización de datos civiles, incluyendo nacimientos, matrimonios y defunciones, con lo cual de manera paulatina se van sustituyendo los históricos tomos físicos que habían sido el continente registral desde el siglo XIX.

Paralelamente, el SINCE permitió la evolución del formato de la cédula de identidad hacia tarjetas impresas digitalmente. Durante la primera década del siglo XXI, la tecnología permitió al TSE atender nuevas funciones como las relativas a la legislación sobre paternidad responsable y emitir la Tarjeta de Identidad de Menores (TIM). Además, ya en la segunda década del nuevo milenio la tecnología ha propiciado la mejora de servicios habilitando el registro en línea de nacimientos, matrimonios y defunciones, así como la expedición de certificaciones digitales.

Los avances informáticos, tales como las innovaciones de herramientas en web y la inteligencia artificial (IA), plantean múltiples oportunidades institucionales para la potenciación de los servicios en línea, la regionalización de servicios, la modernización de los sistemas de gestión de datos, la identidad digital o la digitalización de expedientes, entre otros.

A.3. Transformaciones culturales

Ligado al desarrollo tecnológico, se han complejizado los entramados sociales y globales con los cuales la institucionalidad debe interactuar. Hoy el mundo es interconectado y complejo. Las amenazas a la democracia son globales y los intentos de deslegitimar los eventos electorales se han convertido en una estrategia autoritaria generalizada que trasciende las fronteras de los Estados. Los ciberataques con finalidades políticas o ligadas a bandas criminales, obligan a las instituciones registrales y electorales a invertir recursos humanos y económicos para proteger la integridad de sus datos.

B. Cambios políticos

B.1. Cambios en el sistema de partidos

El sistema electoral costarricense fue diseñado a partir de la premisa de partidos políticos con grandes estructuras organizativas. Tanto la C.P. de 1949 como el C.E. de 1952, surgieron en un contexto donde el modelo de organización partidista se caracterizaba por una estructura jerárquica, piramidal, disciplinada y rígida, que integraba a una burocracia con muchos militantes. Además, como consecuencia de algunos elementos normativos y de la profunda ruptura (clivaje) causado durante la década de 1940, el sistema de partidos costarricense mantuvo una pronunciada tendencia al bipartidismo durante la segunda mitad del siglo XX.

El nuevo siglo presenta un sistema de partidos cada vez más disperso, con tendencias al multipartidismo. En abril de 2025, aparecen 155 partidos políticos inscritos en el TSE: 34 en escala nacional, 23 provinciales y 98 cantonales. En las elecciones de 1953 y 1966 se inscribieron únicamente dos candidaturas en la elección presidencial, frente a las veinticinco candidaturas que fueron inscritas en los comicios de 2022.

Los partidos políticos costarricenses de la actualidad se caracterizan, en términos generales, por su proliferación, por el papel central de los técnicos en mercadeo electoral, por el rol electoralista con lazos débiles entre los miembros, por la búsqueda de la financiación pública y de grupos de interés, así como por el papel secundario de la ideología en el mercadeo electoral ⁴.

Ante tal realidad, desde el 2010 el TSE se convirtió en un organismo electoral pionero en la región al mantener una oferta permanente de capacitación para partidos políticos y para autoridades electas, a través del Instituto de Formación y Estudios en Democracia (IFED) (Gutiérrez Barboza 2024).

⁴ Respecto a los cambios experimentados por los sistemas de partidos en Costa Rica y en América Latina durante las últimas dos décadas, ver Alcántara (2012), Alcántara, Buquet y Tagina (eds.) (2018).

B.2. Cambios en la participación política.

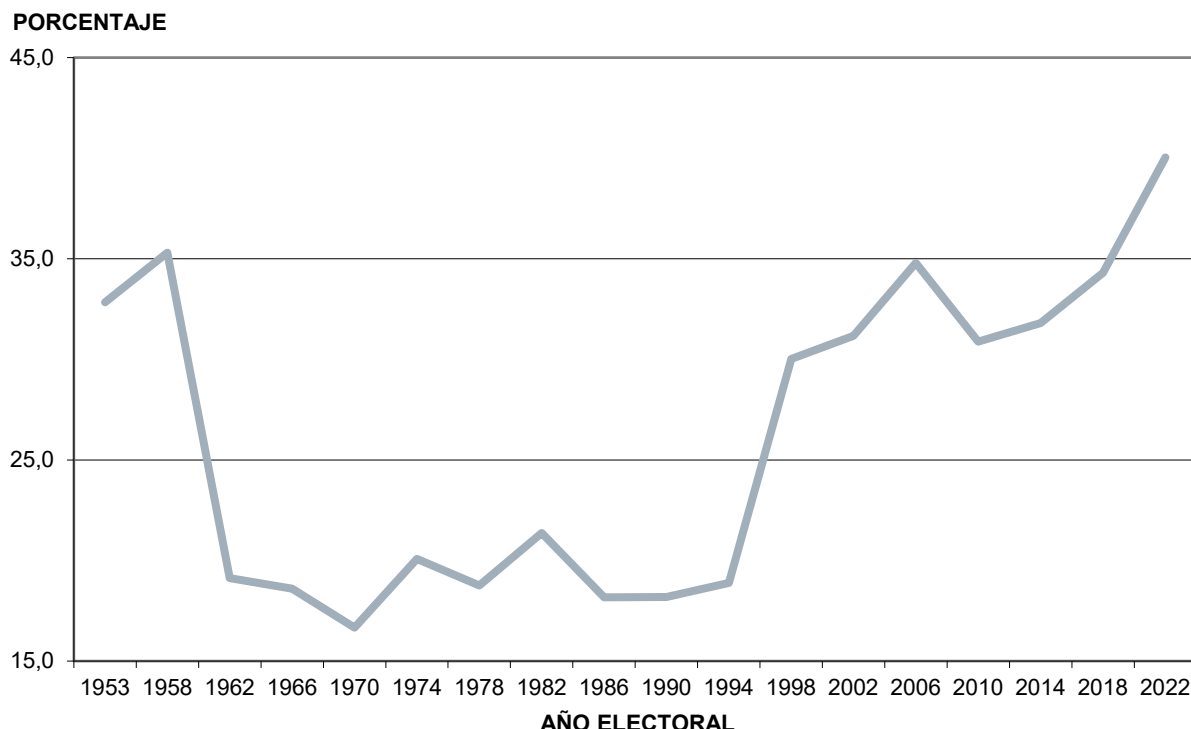
Dos aspectos sobresalen en cuanto a la participación política, por una parte, lo referente a la participación política de las mujeres y, por otra, las tendencias en la participación electoral. Si bien la lucha de las mujeres costarricenses por la participación política se remonta a finales del siglo XIX, no fue sino con la C.P. de 1949 que se reconoció el derecho al sufragio universal. Las primeras mujeres en ejercer el derecho al sufragio activo (derecho a votar) lo hicieron en plebiscito en La Tigra y La Fortuna de San Carlos en 1950.

Aunque en 1953 fueron electas las tres primeras mujeres diputadas para la Asamblea Legislativa y las primeras 5 regidoras, el trayecto para hacer efectivo e igualitario el derecho al sufragio pasivo (derecho a ser electas) ha sido lento y tortuoso. A partir de la década de 1990 se lograron avances legislativos importantes y se introdujo la cuota como mecanismo de acción afirmativa. Pero no fue sino con la promulgación del C.E. de 2009 que se consagra a nivel legal el principio de paridad y el mecanismo de alternancia, cuya aplicación ha sido compleja pero progresiva al tenor de la jurisprudencia constitucional y electoral. En cargos plurinominales, como los legislativos o las regidurías, el porcentaje de mujeres electas por momentos se ha acercado a la paridad; no así en el caso de cargos uninominales, donde la diferencia entre hombres y mujeres electas sigue lejos de la paridad ⁵.

Otro cambio notable se refiere a la participación político electoral y a su contracara, el abstencionismo. En la década de 1950 la participación electoral se mantuvo en niveles por debajo del 70%, dado que algunos de los más importantes líderes políticos se exiliaron después de la Guerra Civil. Desde las elecciones de 1962 hasta las de 1994 hubo un extenso período de alta participación electoral que se mantuvo por encima del 80%. Pero a partir de los comicios de 1998 la participación electoral ha oscilado entre el 70% y el 60%.

⁵ Sobre el tema ver Zamora Chavarría (2022, 2024).

Gráfico 2. Abstencionismo electoral en elecciones nacionales 1953-2002



Fuente: Unidad de Estadística, TSE.

El alejamiento de los costarricenses de las urnas es un fenómeno multicausal y que, aparejado al desalineamiento partidario, ha sido objeto de numerosos estudios (Raventós y otros 2005, Pignataro y Cascante 2017, Alfaro Redondo 2021). En el caso de las elecciones municipales, que comenzaron a celebrarse separadas de las elecciones nacionales a partir de 2002, han logrado convocar apenas entre el 23% y el 37% del electorado. No existen fórmulas mágicas para revertir los incrementos del abstencionismo en las democracias del mundo, pero sí hay consenso en cuanto a la importancia de la formación ciudadana en valores y prácticas democráticas, a lo cual el TSE ha prestado atención desde el IFED (Castro Ávila 2024).

B.3. Cambios en la forma de hacer campañas

Las campañas electorales durante la segunda mitad del siglo XX fueron personal intensivas, caracterizadas por el convencimiento persona-persona, las plazas públicas, las concentraciones masivas y el embanderamiento, apoyadas con alguna presencia en medios informativos tradicionales, especialmente en prensa y radio. Con el avance de las décadas, las campañas se tornaron en capital intensivas, concentrándose cada

vez más en la televisión. Con el cambio de siglo, las campañas tienden a concentrar sus esfuerzos en la internet y en las redes sociales, desplazando paulatinamente a las antiguas modalidades de hacer propaganda política.

Los cambios sociales y políticos recién descritos en esta sección han colocado al TSE frente a nuevas necesidades, como la de extender su función pedagógica y de investigación por medio del IFED, creado por el C.E. de 2009 (Picado y Aguilar 2020, Aguilar Olivares y Montero Solano 2024). Asimismo, ante la irrupción de las redes sociales, la posverdad, la desinformación mediante la internet y la creciente polarización, el TSE ha comprendido la importancia de la comunicación política institucional profesionalizada, articulada y estratégica, y fusionó en 2023 la función de la asesoría política y la de sus equipos de comunicación institucionales en una nueva Dirección General de Estrategia y Gestión Política, orientada a facilitar y potenciar los espacios de diálogo e interacción entre el TSE y los distintos actores de la sociedad civil (Román Jacobo 2024).

C. Cambios normativos

C.1. Reforma constitucional y legislativa

Durante sus 75 años de existencia, el TSE ha debido adaptarse a numerosos cambios normativos, propiciados por la Asamblea Legislativa tanto en su función de legisladora como de constituyente derivada. Sin pretender ser exhaustivo, cabe señalar tres de los hitos legislativos que han incidido en las funciones constitucionalmente asignadas al TSE.

Hasta los comicios de 2002, no había existido ninguna otra jornada electoral aparte de aquella en que se elegían los cargos nacionales. Las elecciones locales siempre fueron atraídas por el ciclo de las elecciones nacionales. Esta situación cambió a partir de la promulgación del Código Municipal, Ley n.º 7794 de 18 de mayo de 1998, al crearse nuevos cargos municipales de elección popular y romper con el anterior esquema de elecciones concentradas en una misma fecha. Adicionalmente, la “Ley General de Concejos Municipales de Distrito”, N.º.8173 de 2001, creó el cargo de Intendente de los Concejos Municipales de Distrito, quienes deben ser electos popularmente de manera similar a los alcaldes. En consecuencia, se pasó de un esquema en el que en una sola jornada electoral se elegían Presidente, Vicepresidentes, Diputados y Regidores y Síndicos, a una nueva modalidad con dos jornadas electorales y con cargos adicionales como el de Alcalde, Concejales de Distrito e Intendentes de Concejos Municipales de Distrito. A ello deben añadirse otros dos cambios normativos importantes: a) La unificación de las elecciones de todos los cargos municipales de elección popular en una única cita comicial (Ley n.º 8.765 del 11 de agosto de 2009) dos años después de las

elecciones nacionales (Ley n.º 8.611 del 12 de noviembre de 2007). b) La limitación de la reelección de autoridades locales (Ley n.º 10.183, del 5 de abril de 2022).

La reforma de varios artículos de la C.P. (102 inciso 9, 105, 123, 124, 129 y 192), mediante ley número 8281 del 28 de mayo del 2002, estableció el referéndum como mecanismo de democracia semidirecta para que la ciudadanía participe, bajo ciertos supuestos, en la aprobación o derogatoria de leyes, e incluso reformas a la C.P., mediante el ejercicio del sufragio, esto es, sin la intermediación de los representantes populares en el Poder Legislativo. El TSE se vio abocado en 2007 a la organización del primer referéndum en la historia del país, sobre el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana. La realización del referéndum exigió una intensa actividad reglamentaria y jurisprudencial del TSE, debido a los múltiples vacíos normativos. En el artículo de Brenes Villalobos (2024) se detallan todas las demás reformas constitucionales referentes a la materia electoral desde 1949 hasta 2024.

El C.E. de 1953 experimentó varias reformas; la mayor de ellas en 1996 cuando se modificó prácticamente la mitad del articulado. El Código Electoral de 2009 modernizó la estructura del organismo electoral y constituye un avance notable en varios aspectos: se establece el principio de paridad y alternancia, se autoriza el voto de los costarricenses en el extranjero por vía consular, se trasladan las funciones de fiscalización del financiamiento partidario de la Contraloría General de la República al TSE, se crea el IFED, se dota de regulación legislativa a la jurisdicción electoral, se avanza en normativa sobre democracia interna partidaria, y se actualizan las sanciones electorales, entre otros (Picado León 2018).

C.2. La jurisprudencia de la Sala Constitucional

La creación de la Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia en 1989 constituye uno de los mayores hitos del derecho público costarricense de la segunda mitad del siglo XX. En su ejercicio del control concentrado de constitucionalidad, la jurisprudencia de la Sala Constitucional ha tenido un impacto importante en varios ámbitos de lo electoral, por ejemplo, en el régimen de financiamiento partidario, en requisitos para formación y extinción de partidos políticos, en los procedimientos y las limitaciones para realizar referendos, o en las reglas sobre paridad horizontal, entre otros.

C.3. Transformaciones en la legislación general para la Administración Pública

Desde la promulgación de la Ley General de la Administración Pública en 1978, las instituciones públicas costarricenses han experimentado cambios significativos que inciden, de diversas formas, en la gobernanza electoral. La promulgación de normas tales como la “Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos

Públicos” en 2001, la “Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública” en 2004, o, más recientemente, la “Ley Marco de Empleo Público” de 2022, han incidido en la planificación y la organización de las tareas constitucionalmente asignadas al TSE.

En síntesis, las transformaciones normativas descritas han supuesto la adaptación del TSE desde un organismo básicamente concentrado en lo registral y en la administración electoral durante la segunda mitad del siglo XX, hacia una institución que, en el siglo XXI también cumple una función jurisdiccional en un contexto complejo de actores políticos (Brenes Villalobos 2012). Asimismo, el TSE ha sabido asumir posiciones activas a favor de la promoción de los derechos humanos en general (Esquivel Faerron 2021) y los derechos de las mujeres en particular (Zamora Chavarría 2022, 2024).

V. Estabilidad y adaptabilidad ante los nuevos desafíos 🍃

Las instituciones son acuerdos sociales. Toda sociedad requiere de acuerdos básicos, pues sin esos acuerdos elementales, impera la violencia, la anarquía y la arbitrariedad. Las instituciones, por una parte, establecen límites a los individuos y al poder público bajo la forma del principio de legalidad, pero también habilitan amplios ámbitos de libertades y de derechos fundamentales que, razonablemente, permitan el desarrollo individual y social (Heclo 2010:78).

El Estado de derecho viene a ser un entramado institucional que permite la convivencia segura y pacífica de todas las personas al garantizar el resguardo de esas libertades fundamentales. Por esa razón, las instituciones tienden a la estabilidad. El componente axiológico de las instituciones tiene la capacidad de permanecer en el tiempo dependiendo de la estabilidad de la cultura política de cada sociedad. Es decir, cuando una sociedad preserva determinados valores y los mantiene vigentes en su cultura, las instituciones derivadas de ese cimiento axiológico logran mantener su vigencia. Existen constituciones políticas y declaraciones generales de derechos que mantienen vigencia durante siglos. En este sentido, las instituciones suelen ser vistas como legados o herencias morales.

A la vez, las instituciones requieren capacidad de adaptación en el tiempo, según cada contexto histórico y entramado político. La resiliencia institucional permite mantener relevancia ante el cambio social. En tanto las sociedades experimentan cambios, también las instituciones deben mostrar la flexibilidad suficiente para no quedar desfasadas. Como lo señalaba Dieter Nohlen (2005), la eficiencia de las instituciones debe valorarse en cada contexto. En el estudio sobre las instituciones, el cambio

constituye una paradoja: si bien, las instituciones tienen una vocación a la estabilidad, también han de mostrar capacidad de amoldarse a los tiempos..⁶

En términos de su finalidad constitucional, el TSE constituye un ejemplo de indudable acierto. El diseño constitucional del organismo electoral le dotó de la estabilidad, imparcialidad, credibilidad y rigor técnico anhelado por los constituyentes. Setenta y cinco años después de su creación, el TSE es una de las instituciones mejor valoradas por los costarricenses. Según Heclo, "...las instituciones representan herencias de un fin o propósito valorado, con sus correspondientes reglas y obligaciones morales" (2010:70).

En el plano internacional, el organismo electoral costarricense es frecuentemente señalado como un ejemplo de corrección y legitimidad. En el ámbito iberoamericano la estabilidad electoral durante tres cuartos de siglo, propiciada por el buen hacer del TSE, constituye una verdadera rareza pues ha consolidado un sistema estable de transición del poder político, de manera ordenada, competitiva y pacífica.

Los valores que inspiraron su diseño institucional no han cambiado. La sociedad costarricense del siglo XXI sigue requiriendo de un organismo electoral técnicamente competente e imparcial, por lo cual sigue resultando pertinente proteger su independencia y profesionalización a partir de normas constitucionales. El TSE no solo garantiza el voto, también garantiza la identidad misma de cada costarricense. Por medio del Registro Civil, el TSE preserva los datos como nacimientos, defunciones, estado civil, o filiación de toda persona costarricense. Las ciudadanas y ciudadanos costarricenses cuentan con identificación para el pleno disfrute de sus derechos civiles y políticos, mediante los registros y la documentación eficientemente expedida por el TSE.

El contexto social, político y normativo ha experimentado cambios, pero la institucionalidad electoral ha demostrado, hasta el momento, capacidad de adaptación para seguir sirviendo a una comunidad cada vez más compleja. El TSE fue una buena decisión de la sociedad costarricense. Un acuerdo acertado y meritorio de la nación representada por los constituyentes de 1949. Esa decisión de mediados de siglo XX ha cumplido el objetivo de dotar al país de una justicia y administración electoral, y de un registro civil, modélicos entre las democracias avanzadas del planeta.

¿Podrá en el futuro seguir cumpliendo ese mismo objetivo? Las estrellas a seguir brillan alto en el firmamento institucional. El telescopio de múltiples diagnósticos, asesorías

⁶ Como explica Heclo, cada institución descansa sobre unos cimientos diferentes de ideas, intereses y repartos de poder. Estos múltiples órdenes institucionales que operan en la sociedad interactúan entre sí a lo largo del tiempo, con lo que sacan continuamente a relucir nuevas posibilidades tanto de congruencia como de incongruencia. Por lo tanto, si pensamos en las instituciones desde un enfoque transversal, no tiene por qué existir conflicto alguno entre estatismo y evolución. Tomemos la institución que tomemos, ésta es una compleja mezcla de diseño premeditado y adaptación: de lo formal y lo informal. (Heclo 2010:110).

externas, la voz de nuestro propio funcionariado, las demandas de la sociedad civil, los informes de labores anuales y hasta los procesos de formulación prospectiva como el presente PEI, nos ha permitido divisarlas con bastante claridad. El TSE que cruzará el umbral del segundo siglo de este milenio:

Deberá ser más inclusivo, accesible y eficiente, y, para ello, la digitalización de nuestros servicios, principalmente los registrales civiles, deberá profundizarse, extenderse y facilitarse a todos los sectores de la sociedad.

Deberá tener las condiciones logísticas y jurídicas para gestionar eficazmente los procesos electorales, lo que exige actualización de la normativa electoral e incorporación de soluciones tecnológicas para la gestión de comicios en los que los tiempos para cada fase secuenciada serán más acotados, las magnitudes de la información y los materiales por procesar serán más cuantiosas y, presumiblemente, la contribución de los partidos políticos al desarrollo de esos trabajos será menor.

Deberá ampliar y diversificar su servicio de formación en democracia, no solo a la luz del deterioro de algunos rasgos de cultura cívica en el país, sino de cara a la profunda transformación cultural que supone la progresiva digitalización de la vida social.

Deberá fortalecer sus capacidades de comunicación estratégica para un diálogo más fluido con los diversos sectores de la sociedad civil, el combate de la desinformación y la promoción de la participación política igualitaria de los y las costarricenses.

CAPÍTULO II

HACIA DÓNDE VAMOS: PROSPECTIVA

Los Planes Estratégicos Institucionales son instrumentos de planificación a largo plazo que marcan un horizonte al que aspira llegar una organización para el cabal cumplimiento de sus responsabilidades y potenciar la calidad de sus servicios.

No obstante, las exigencias del entorno obligan a que, desde ya, se tracen grandes líneas de trabajo que, si bien serán desarrolladas en el sexenio propio del PEI que se plasma en el siguiente capítulo, su proyección supera ese lapso. La Autoridad Electoral costarricense, para continuar por la senda de la excelencia en su gestión, tiene que plantearse cómo se adaptará a un país y a una cultura política nacional que se han transformado; si el TSE se ha caracterizado -en las últimas décadas- por ser una institución moderna, madura y confiable (y desea seguir siéndolo) debe pensar en sus retos futuros y, más relevante aún, en cómo afrontarlos.

En este apartado se desarrollarán esas áreas en las que la institución debe centrarse en los próximos años. La institución debe enfocar sus esfuerzos y estrategias en atender -de la mejor manera- estos tópicos, pues de ello depende que el Órgano Electoral del Estado se mantenga entre las instituciones más reputadas del país y de la región.

I. Dimensión política

Por diseño constitucional, el TSE es neutral e imparcial frente al fenómeno político-electoral; sin embargo, esas particularidades no implican que la organización sea “apolítica”. En sentido estricto, el carácter político de una institución viene dado por el ejercicio de competencias que, en sí mismo, supone el ejercicio de potestades públicas normativamente otorgadas.

En el pasado, la exitosa organización de los torneos electorales y la precisa registración de hechos vitales y actos civiles eran los rasgos que más fácilmente identificaban los costarricenses de nuestra institución. Con el pasar del tiempo, el ejercicio de la función jurisdiccional ha tomado protagonismo no porque esa competencia no se tuviera o no se ejerciera, sino porque las decisiones adoptadas por la Autoridad Electoral están siendo cada vez más cuestionadas por otros actores políticos como otros Poderes de la República y las agrupaciones políticas, quienes ponen en entredicho su sustento técnico y las instrumentalizan al incluirlas en sus discursos como ejemplos de la cooptación los repartos públicos por élites o grupos específicos.

Esa ilación discursiva se vale de elementos retóricos imprecisos y de poco rigor técnico, al tiempo que constituye una de las principales amenazas que enfrenta la organización: la instalación de esos discursos en el imaginario colectivo puede provocar dudas sobre la organización y, debe recordarse, la confianza es uno de los principales activos intangibles con los que cuenta la institución.

La crítica en un Estado Democrático de Derecho no es solo jurídicamente posible, también es políticamente deseable; el control ciudadano de las instituciones y los frenos y contrapesos son parte de una arquitectura constitucional republicana. Por eso, no se debe temer ni rehuir a los cuestionamientos cuando estos son fundados y muestran las debilidades y oportunidades de mejora de una institución.

En sentido contrario, la institución debe prepararse para situaciones en las que, como ha ocurrido con otros organismos electorales de la región, se ponga en entredicho su capacidad técnica y la objetividad de las decisiones que se adoptan. Por el tipo de conflictos que arbitra la Autoridad Electoral costarricense, así como por el contenido de las normas que regulan los actos relativos al sufragio, el impacto de las decisiones adoptadas es sistémico.

Ante ello, la motivación de las resoluciones no basta. Es fundamental una adecuada comunicación de las sentencias a la ciudadanía para que estas no sean tergiversadas; sobre esa línea, es imprescindible contar con mecanismos y estrategias que faciliten el contacto fluido con las personas. Acciones favorables a ese acercamiento permitirán robustecer la base de confianza común ciudadanía-TSE: la población debe sentir la institución como suya, no solo para exigir cuentas, sino también para confiar en sus determinaciones.

En esa dirección, la institución debe robustecer sus lazos de cooperación y apoyo recíproco con diversos sectores como la academia, la sociedad civil, cámaras, sindicatos, organismos electorales de la región, entre otros. La creación de sinergias no solo facilitará el emprender proyectos comunes sino también permitirá el establecimiento de una red de apoyo ante embates: si la institución abre sus puertas y trabaja con otros, esos otros serán conscientes de sus fortalezas y su solvencia, atributos de los que podrán dar testimonio como efecto multiplicador virtuoso del buen hacer de nuestra organización.

Los cambios en las formas de interacción entre las personas imponen que esos procesos de comunicación sean cada vez más flexibles, dinámicos y oportunos, lo cual lleva a repensar los procesos de producción de mensajes y procedimientos de aval y publicación. En la Administración Pública esa simplificación de las gestiones es un reto importante que, especialmente en este tópico, debe afrontarse con decisión en los próximos años.

Vinculado con lo anterior, la institución debe de proveerse de recursos necesarios para tener planes de respuesta rápida que impliquen la activación de las redes de apoyo antes expuestas, pero también para la colocación de mensajes que permitan aclarar o desmentir informaciones que, de manera malintencionada, busquen descalificar la transparencia, la excelencia, la imparcialidad y la objetividad que han sido atributos de la institución durante casi ocho décadas y que, por ende, forman parte de los valores del marco estratégico.

II. Justicia Electoral

En el capítulo I se mostró cómo la Jurisdicción Electoral tuvo un redescubrimiento al inicio de este milenio; además, la promulgación del Código Electoral vigente (ley n.º 8765), que contiene un título dedicado a la Justicia Electoral, consolidó la función de juez electoral de la institución (uno de los principales componentes del propósito y aspiración institucionales).

Por la naturaleza misma de la conflictividad electoral (estar ligada a las diversas etapas del cronograma comicial) hace que sea jurídicamente imposible que el TSE sea un órgano jurisdiccional con mora. Los asuntos deben ser conocidos y resueltos en plazos específicos y normalmente muy cortos, en aras de no afectar el recambio -en tiempo- de las autoridades de los gobiernos nacional y locales.

En aras de seguir por esa senda de eficiencia en la Administración de Justicia Electoral, es impostergable la incorporación de tecnología. En el próximo sexenio debe tenerse en producción el expediente digital, herramienta que permitirá un mejor acceso a la Justicia Electoral: posibilidad de presentar gestiones de manera remota y una fácil consulta de los legajos en línea, son tan solo dos ventajas de esa iniciativa.

El uso de Inteligencia Artificial en la jurisdicción debe ser también un tema de reflexión. Tribunales Constitucionales -como la Corte Colombiana de Constitucionalidad- han señalado que el uso de la IA en la administración de justicia no es, per se, una violación al debido proceso o a otros derechos ciudadanos; eso sí, la decisión sobre la controversia debe ser adoptada por las juezas y los jueces miembros del respectivo tribunal: la citada tecnología es solo un componente auxiliar (sentencia n.º T-323/24).

Sobre esa base, el desarrollo de IA para, por ejemplo, colaborar en la estructuración resoluciones como las cancelaciones municipales y para tener espacios interactivos de búsqueda y análisis de jurisprudencia es fundamental si se quiere modernizar esta área.

En cuanto al recurso humano, la Justicia Electoral se ha caracterizado por un equipo de personas letradas altamente calificado y especializado en la materia; no obstante, deben desarrollarse planes de sucesión que permitan la transmisión de conocimientos

entre quienes han permanecido un importante tiempo en el cargo y quienes se perfilan como los relevos generacionales.

La conjunción de tecnología y capital humano de alto nivel permitirá continuar con la alta calidad de las sentencias electorales.

III. Registración civil e identificación de personas

En el capítulo I se abordó cómo, en la Constitución Política de 1949, se adscribió el Registro Civil al Tribunal Supremo de Elecciones; sin embargo, ese organismo responsable de asentar en sus bases de datos los hechos vitales y los actos civiles cumple cabalmente sus responsabilidades desde 1888.

En Costa Rica se sigue un modelo de publicidad registral normativa, según el cual el dato registrado se erige como una verdad jurídica, por lo que la inscripción de esa información debe estar precedida de cuidadosos análisis. Durante ya casi siglo y medio, el Registro Civil ha dado seguridad jurídica sobre aspectos ligados a la existencia de las personas físicas (nacimientos y defunciones), su estado civil y su aptitud legal para sufragar.

En el recorrido histórico presentado en el apartado anterior, se ha podido constatar cómo la institución se ha ido adaptando a los cambios y cómo ha incorporado mejoras relevantes tales como la disminución en los tiempos de espera para la registración de actos inscribibles y para la entrega de documentos de identidad. También, el Departamento Electoral del citado Registro Civil ha dado ejemplo al mundo de cómo se confecciona y se mantiene al día un padrón electoral depurado y fidedigno. Debe recordarse que una de las garantías permanentes del sufragio es la existencia de una lista de personas electoras precisa en la que, solo por mencionar un elemento relevante, no aparezcan personas fallecidas como votantes. Ese buen hacer de más de un siglo debe mantenerse y perfeccionarse.

No obstante, es fundamental estar a la vanguardia con innovaciones que mejoren los procesos, al tiempo que se aminoren los riesgos asociados a las dinámicas de identificación, como las suplantaciones de identidad. Sobre esa línea, se han robustecido los mecanismos de verificación a partir de la biometría: se migró de un registro y comparación bidactilar a un esquema decadactilar, lo cual ha redundado en aportes significativos en campos como la investigación criminal (cotidianamente se brinda colaboración a la policía judicial en la identificación de personas presuntamente vinculadas a hechos delictivos).

La tecnología permitirá que próximamente se implemente la identidad digital, servicio no esencial que significará una forma alternativa de identificarse. Pasar de una identificación en una tarjeta de plástico a una versión inmaterial que puede portarse

incluso en los teléfonos móviles (como ya ocurre con tarjetas bancarias) es una forma de mostrar que el Registro Civil atiende las demandas ciudadanas sobre la modernización. Eso sí, no puede dejarse de lado que esos avances deben acompañarse de normativa y protocolos que eviten violaciones a la autodeterminación informativa de las personas y a su capacidad de decidir cómo se utilizan sus datos.

Uno de los principales retos futuros del Registro Civil está en equilibrar su modernización con los derechos humanos (principalmente los ligados a la identidad), para lo cual se requiere planificar una inversión considerable en nuevas plataformas informáticas (por obsolescencia de las actuales), equipos y planes de capacitación y sensibilización tanto del funcionariado como de la población.

El Registro Civil debe avanzar con paso firme hacia la digitalización de sus servicios, pero no puede olvidar las especificidades sociodemográficas de las personas habitantes. El desarrollo tecnológico en la registración de hechos vitales y actos civiles, así como en la identificación de la ciudadanía, no puede, al menos en el mediano plazo, obviar la brecha digital, la existencia de grupos poblacionales con dificultades de acceso a sistemas en línea, entre otros factores que, si no se toman en consideración, podrían ser un elemento de exclusión.

La planificación de objetivos y acciones de la función registral civil debe hacerse bajo la consigna “Modernización con inclusión y manejo responsable de los datos de las personas”.

De otra parte, es prioritario plantearse metas a mediano y largo plazo para mejorar servicios especialmente sensibles como los trámites de opciones y naturalizaciones. Es fundamental aminorar los tiempos de atención de ese tipo de gestiones, para lo cual debe hacerse una evaluación integral de los procedimientos y flujos de trabajo; la dificultad de esa revisión estriba en que no pueden sacrificarse los controles y el análisis minucioso de las solicitudes, pues se trata de diligencias que, de ser exitosas, culminan con el otorgamiento de la nacionalidad costarricense.

Finalmente, los planes futuros deben centrarse en una mayor regionalización de los servicios y en el robustecimiento de las oficinas regionales, para que las personas usuarias reciban una atención eficiente y oportuna. En esas sedes, el funcionariado debe contar con todos los recursos necesarios para que solo en situaciones excepcionales las personas deban acudir a la sede central.

IV. Administración electoral

Desde hace más de tres décadas, la legislación electoral prevé la posibilidad de que la tecnología sea incorporada en las tareas propias de las juntas receptoras de votos. En el pasado se han realizado planes piloto relacionados con votación electrónica (2022) y con papeleta única electrónica (2024); sin embargo, los altos costos de los sistemas y equipos asociados ha demorado su implementación. Sobre esa línea, se tienen proyectos en desarrollo sobre formas más ágiles de identificación de las personas electoras al momento de presentarse a la mesa de votación.

A futuro debe continuarse con la innovación y mejora constante del procedimiento de emisión del voto, para lo cual el uso de tecnología es fundamental. Eso sí, deben articularse estos esfuerzos con una comunicación asertiva para dar tranquilidad y confianza a la población: el uso de herramientas tecnológicas suele despertar suspicacias e inquietudes que solo pueden ser abordadas desde la transparencia, una planificación estratégica y un diálogo permanente con las agrupaciones políticas y las personas electoras.

Asimismo, la Administración Electoral debe seguir perfeccionando sus procedimientos en áreas sensibles como la inscripción de candidaturas, el reclutamiento de auxiliares electorales y la capacitación a los diferentes agentes electorales. Para ello, la Inteligencia Artificial puede ser un importante aliado si se usa con responsabilidad; en ese tanto, la institución debe robustecer las instancias de planificación y gerenciales vinculadas con la toma de decisiones sobre el uso de esa tecnología en los procedimientos.

De otra parte, el financiamiento de las agrupaciones políticas se mantiene como reto permanente de la institución. La labor de fiscalización sobre los recursos de los partidos políticos se complejiza cada vez más; nuevas formas de delincuencia electoral, la aparición de tecnologías como blockchain y la amenaza de penetración del narcotráfico y crimen organizado en la financiación de campañas justifican que la institución planifique estratégicamente sobre esta área.

Es fundamental que se promuevan iniciativas internas para la consolidación de un equipo de inteligencia financiera, al tiempo que se promueva la capacitación constante del personal institucional vinculado a la supervisión de los recursos que reciben y gastan los partidos políticos y las candidaturas.

El carácter multifactorial y complejo de este fenómeno no solo obliga a la especialización, sino también a la coordinación interinstitucional. Por ello, es fundamental promover convenios de cooperación entre agencias de control, sin sacrificar por ello la independencia entre los diversos repartos concernidos en la referida vigilancia financiera.

Finalmente, deben realizarse acciones de comunicación permanente y fluida con las agrupaciones políticas, de forma tal que haya intercambios respetuosos pero críticos entre ambas partes. En ese sentido, la institución debe tener espacios semiformales de interacción, donde las formas no se antepongan a los intereses sustantivos; el éxito de ese tipo de campos supone una evaluación acerca de los procedimientos internos, pero también de cómo se auto percibe la organización frente a los usuarios internos: sin perder la perspectiva de que se es la Autoridad Electoral, debe apostarse por dinámicas más horizontales. Este tipo de cambios organizacionales no suelen ser sencillos, pero no por esto deben postergarse.

V. Formación en democracia

La ciudadanía, entendida como el conjunto de derechos y deberes políticos, ha cambiado en cuanto a su contenido. Esas variaciones obligan a un Organismo Electoral más comprometido con procesos de socialización política tendientes a promover identificación con los valores democráticos.

Para ello, el TSE, por intermedio de su Instituto de Formación y Estudios en Democracia (IFED), debe mantener el ya tradicional programa de apoyo al Ministerio de Educación Pública acerca de las elecciones y los gobiernos estudiantiles. Sin embargo, deben potenciarse otras líneas de acción.

Es fundamental robustecer la oferta de cursos autogestionados vinculados a prácticas democráticas, así como la incursión en campos hasta hoy poco abordados desde la institución. Por ejemplo, en un mediano y largo plazo debe reconocerse a la organización como un facilitador de espacios de discusión y diálogo políticos, en los que los diversos sectores de la sociedad, convocados por un actor neutral (como lo es el IFED-TSE), reflexionen pausada e informadamente sobre cambios sustanciales que requieren nuestros sistemas político y electoral.

Ciertamente, la Asamblea Legislativa es el foro de deliberación política por excelencia; sin embargo, la sociedad civil y otros segmentos como los partidos políticos no representados en el Congreso, la academia, los sindicatos y las cámaras, pueden promover iniciativas construidas colectivamente que luego sean de conocimiento del citado órgano legislativo. En esos trabajos preparatorios, la metodología dialógica y basada en conocimiento técnico sobre, por ejemplo, la Teoría de la Democracia la institución es vital, por lo que la institución debe comprometerse con el propiciar esos encuentros.

Por otro lado, deben profundizarse y ampliarse las estrategias didácticas y planes formativos sobre ciudadanía digital, uso de redes sociales en campañas electorales e inteligencia artificial y política. La conversación política discurre hoy por esos cauces, por

lo que a futuro debe concebirse la formación en democracia como una que prepare para el adecuado desenvolvimiento en una sociedad cada vez más tecnológica, pero también cada vez más sujeta a la desinformación y a la manipulación.

VI. Gestión del talento humano

Las variaciones en el marco jurídico que regula las relaciones de empleo público han provocado que un sector importante del funcionariado se desmotive y otro grupo de personas calificadas abandonen el servicio público (en busca de mejores oportunidades en la empresa privada). La Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas (ley n.º 9635) y la Ley Marco de Empleo Público son, en la actualidad, parámetro para la fijación de salarios y para los procesos de reclutamiento y selección del personal.

Como efecto virtuoso y con ocasión de los nombramientos en plazas de servicios especiales para atender las elecciones Presidencial y Legislativas de 2026, la institución empezó a implementar un nuevo esquema de contratación que se basa -como lo mandan las citadas normas- en la comprobación de conocimientos, la idoneidad y la transparencia del proceso mismo.

A un mediano plazo, el Tribunal debe perfeccionar tales dinámicas de contratación con base en las experiencias aprendidas y en la rotación del personal. Hay cargos (normalmente del estrato operativo) que son ocupados por corto tiempo, pues las personas los utilizan como una plataforma para sus legítimos fines de crecimiento profesional; ante ello, es fundamental contar con mecanismos que permitan -en corto tiempo- solventar las vacantes, para lo cual deben tenerse listas de elegibles actualizadas, en las que las personas puedan solicitar recalificaciones (cuando sus condiciones varíen) y que permitan convocatorias programadas para la inclusión de nuevos oferentes.

Para ello, es fundamental centrarse en la simplificación de procedimientos y en mejoras a la gestión administrativa del Departamento de Recursos Humanos. Esa dependencia se vuelve especialmente sensible no solo porque el principal activo de una organización es su personal, sino porque la citada Ley Marco de Empleo Público varió la concepción sobre la idoneidad: en el pasado, el factor determinante era la experiencia (fácilmente comprobable por intermedio de certificaciones), mientras que, en la actualidad, los aspectos más relevantes son el conocimiento y las competencias para el puesto (lo cual obliga a la elaboración de pruebas específicas y entrevistas con un perfil específico).

Los procesos de planificación y gestión administrativa interna en este punto deberán centrarse en un modelo colaborativo en el que, por ejemplo, profesionales de carrera administrativa realimenten los bancos de pruebas y que esto, a su vez, les reditúe a ellos

como parte de su evaluación en el parte del componente “competencias” (según el modelo actual de evaluación anual del desempeño).

El éxito de estos procesos no puede concebirse como una responsabilidad exclusiva del referido Departamento de Recursos Humanos; ciertamente, ese reparto tiene el deber de gerenciar tales dinámicas con la supervisión de la Dirección Ejecutiva, pero se necesitará el involucramiento de todo el aparato administrativo.

Las nuevas reglas de empleo público, como se mencionó párrafos atrás, impactaron las remuneraciones. La organización -en el quinquenio anterior- se enfrentó a variaciones en el esquema regulatorio que no estaban previstas y cuya atención ameritó la toma de decisiones clave. El TSE declaró todos sus puestos exclusivos y excluyentes, esto es la planilla institucional quedó resguardada de las directrices y cualquier manifestación de tutela administrativa por parte del Ministerio de Planificación.

En respeto absoluto de la independencia de la función electoral (como principio constitucional) la Magistratura Electoral, en su condición de jerarca de la institución, justificó técnicamente por qué todos los cargos del Tribunal debían regirse por pautas propias en lo que refiere a su remuneración, pese a que, en simultáneo, se reconoció la sujeción a las pautas generales de la Ley Marco de Empleo Público.

Así, se fijó un salario global competitivo por clase de puesto, lo cual ha servido de motivación para que un grupo importante de personas funcionarias busquen su crecimiento profesional (robusteciéndose la carrera administrativa); sin embargo, un efecto colateral del citado cuerpo normativo es que las personas trabajadoras con más años de servicio pueden tener un salario igual o inferior a quienes se remuneran según el esquema global, lo que en sí mismo es un desincentivo.

El Estado en general y el Tribunal en particular deben seguir por la senda de una política salarial justa, respetuosa del parámetro legal, que sea atractiva y que permita la retención del talento humano. Ciertamente, los límites impuestos por esa regulación nacional impiden, en ciertos casos (como los de los profesionales en TI), igualar los salarios con el sector privado; no obstante, la estabilidad en el régimen de empleo público debe suplementarse con otros incentivos que, a razón de “salario emocional”, permita disuadir personas valiosas de que no abandonen la institución.

Dentro de esas opciones deben explorarse estrategias como horarios escalonados, impulso a modalidades remotas de trabajo (como el teletrabajo), espacios laborales seguros y amigables, entre otros. Eso sí, el aparato administrativo debe también prepararse para la supervisión en esas nuevas formas de prestar servicios, de forma tal que se garantice la eficiencia y la eficacia en la atención de los requerimientos de los usuarios; aún la institución debe esforzarse por mejorar sus estrategias de fiscalización sobre el rendimiento en las mencionadas formas de trabajo remoto.

La institución -en el futuro- deberá enfocarse en estrategias de retención del talento humano, su capacitación, su reclutamiento eficiente y basado en estándares de excelencia, la ideación de formas innovadoras para aprovechar al máximo los recursos disponibles para rediseñar los procedimientos propios del Departamento de Recursos Humanos y, en especial, para hacer un replanteamiento de la estructura organizacional en pro de su homogenización.

Las asimetrías existentes entre las diversas Direcciones Generales evidencian la necesidad de establecer una estructura estándar que permita dinamismo y adaptabilidad a los cambios; para lograr ese cometido uno de los primeros pasos por adoptar es la migración del actual Manual Descriptivo de Clases de Puestos (bandas anchas) a un Manual Descriptivo de Puestos (banda angosta).

La camaradería, la mística y el compromiso de las personas que integran el Tribunal Supremo de Elecciones generaron un lazo social más fuerte que el propio vínculo laboral; por ello, en el futuro los esfuerzos deben enfocarse en acciones tendientes a mantener vigente el concepto de “familia electoral”, como marco de cohesión.

Como se expuso en el primer capítulo, la institución goza de un alto respaldo ciudadano y ha mostrado ser exitosa en el cumplimiento de su misión constitucional (organizar, vigilar y dirigir los actos relativos al sufragio); esos logros, sin duda, son el resultado de la labor tesonera de cientos de hombres y mujeres que, durante casi ocho décadas, han servido a la Autoridad Electoral costarricense. De ahí la importancia de hacer un planeamiento a mediano y largo plazo que tome en cuenta a las personas funcionarias.

MARCO FILOSÓFICO DEL TRIBUNAL SUPREMO DE ELECCIONES

I. Propósito

Somos un Tribunal con el rango e independencia de los poderes del Estado que imparte justicia electoral, promueve valores democráticos, organiza y arbitra procesos electorales y consultivos transparentes y confiables que sustentan la convivencia democrática y presta los servicios de registración civil e identificación de las personas costarricenses.

II. Aspiración

Ser un organismo electoral líder de Latinoamérica, tanto por su solvencia técnica como por su capacidad de promover cultura democrática.

III. Valores

- **Excelencia.** Búsqueda permanente del mejoramiento de las competencias y los procesos de trabajo para alcanzar un alto desempeño en la calidad de los servicios y productos que se brindan al público.
- **Transparencia.** Mostrar claridad en las acciones y decisiones, haciendo pública y accesible la información derivada de sus actuaciones, de manera que se promueva la rendición de cuentas.
- **Imparcialidad.** Conducirse en el marco de la objetividad, proporcionando a las personas un trato neutral, equitativo, ético, sin prejuicios o influencia indebida de terceros.
- **Integridad.** Actuar de forma correcta bajo los principios de justicia y verdad, con alto estándar de ética pública y probidad en el ejercicio de las funciones asignadas.
- **Liderazgo.** Competencias para guiar a un equipo de trabajo, con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados.
- **Equidad.** Tratar a cada persona según sus condiciones y derechos.

IV. Valor público

El Tribunal Supremo de Elecciones garantiza a las personas procesos electorales y consultivos justos, transparentes, confiables e inclusivos que promueven la tutela de los derechos políticos y electorales, en un ambiente de convivencia y participación democrática informada, además de que asegura el registro de los hechos vitales y actos civiles que fundamentan la identidad de las personas y su acceso al bienestar social del Estado.

V. Políticas

- El Tribunal Supremo de Elecciones promoverá la cultura democrática y los valores cívicos de los costarricenses, así como la estructuración y funcionamiento democráticos de los partidos políticos.
- El Tribunal Supremo de Elecciones se compromete con la promoción de condiciones y el fortalecimiento de las capacidades de las mujeres, de manera que se facilite la igualdad efectiva de sus derechos. En consonancia con su política de género, mantendrá acciones en favor de los derechos de las trabajadoras de la institución y, a su vez, garantizará el ejercicio de derechos político-electorales de las mujeres, su acceso a los cargos de representación popular en igualdad de condiciones y el ejercicio pleno de estos cuando resulten electas. Asimismo, promoverá la capacitación electoral que potencie dicha participación.
- El Tribunal Supremo de Elecciones revisará continuamente la prestación de sus servicios registrales civiles y las facilidades que ofrece para el ejercicio del sufragio, considerando las necesidades de las poblaciones en situación de mayor vulnerabilidad, con un enfoque inclusivo, de respeto a los derechos humanos de todas las personas y erradicando toda forma de discriminación.
- El Tribunal Supremo de Elecciones disminuirá los impactos ambientales generados por las actividades que realiza, mediante la aplicación de las mejores prácticas de sostenibilidad ambiental que sean viables técnica y presupuestariamente.
- El Tribunal Supremo de Elecciones continuará modernizando tecnológicamente sus servicios registrales civiles, la organización y arbitraje de las elecciones y sus actividades de formación en democracia, siempre con el objetivo de aumentar su eficiencia, disminuir sus costos operativos y facilitar su interacción con la ciudadanía, los partidos políticos y demás organizaciones de la sociedad civil.

VI. Objetivos institucionales

1. Garantizar la administración de justicia electoral mediante la implementación de procesos jurisdiccionales, ágiles, transparentes y técnicamente fundamentados con el propósito de asegurar resoluciones imparciales y oportunas.
2. Garantizar la integridad de las contiendas electorales y consultivas, por medio del fortalecimiento de la fiscalización del financiamiento partidario, del registro de partidos políticos y de la organización y fiscalización de esas contiendas, así como de la promoción de la participación electoral informada e inclusiva de la ciudadanía en dichos procesos.
3. Promocionar la cultura democrática en la ciudadanía, mediante el fortalecimiento de las acciones orientadas al fomento de la cultura cívica, para el ejercicio responsable de los derechos político-electorales
4. Fortalecer la prestación de los servicios registrales, de identificación a todas las personas y de opciones y naturalización, mediante la implementación de iniciativas que robustezcan su calidad, además de ampliar su cobertura y su accesibilidad.

PLAN TÁCTICO

I. Ejes y objetivos estratégicos

Eje 1: Jurisdicción Electoral.

Objetivo estratégico 1: Modernizar la gestión de solicitudes de Justicia Electoral requeridas por la población mediante soluciones tecnológicas que agilicen la tramitación de expedientes y la búsqueda de precedentes, garantizando así un servicio más eficiente para la sociedad.

Eje 2: Fiscalización del financiamiento de partidos políticos.

Objetivo estratégico 2: Fortalecer la fiscalización del financiamiento de los partidos políticos mediante el uso de soluciones tecnológicas para el análisis y publicación de información financiera contable, además del robustecimiento de controles, con el propósito de contribuir en la transparencia y confiabilidad de las justas electorales y consultivas y el uso de los recursos públicos.

Eje 3: Información registral de partidos políticos y funcionamiento de las Juntas Receptoras de Votos.

Objetivo estratégico 3: Optimizar el funcionamiento de las Juntas Receptoras de Votos y el acceso a la información registral de estructuras partidarias mediante la implementación gradual del Padrón Nacional Electrónico y la automatización de labores requeridas para la fiscalización de asambleas de los partidos políticos, así como la consulta y certificación de estructuras partidarias, a fin de facilitar la labor de los agentes electorales, las personas sufragantes y los partidos políticos.

Eje 4: Formación en democracia.

Objetivo estratégico 4: Promover la participación política de la ciudadanía con énfasis en la población joven y habitantes de cantones que presentan baja participación electoral, mediante la innovación pedagógica y el uso de herramientas tecnológicas que faciliten el aprovechamiento de los recursos formativos, con el propósito de contribuir en el ejercicio responsable de los derechos político-electorales y motivar la convivencia democrática informada.

Eje 5: Servicios registrales e identificación digital.

Objetivo estratégico 5: Fomentar la eficiencia en la atención de trámites requeridos por la población usuaria que permita disminuir los tiempos de resolución, así como promover

el uso de la Identificación Digital Costarricense mediante el aprovechamiento de soluciones tecnológicas que permiten ampliar la cobertura de personas, organizaciones y trámites que pueden utilizar esta forma de identificación, de manera que se faciliten las gestiones de la población usuaria con las organizaciones.

Eje 6: Datos e información para generar valor público.

Objetivo estratégico 6: Robustecer la gestión de datos e información interna y externa mediante su sistematización, disponibilidad de metadatos y consecuente aprovechamiento para facilitar la toma de decisiones que fortalezcan la generación de valor público en las funciones sustantivas del Tribunal.

Eje 7: TSE en contacto con la población y grupos de la sociedad civil.

Objetivo estratégico 7: Consolidar la legitimidad y confianza de la ciudadanía en el sistema democrático y en el organismo electoral, mediante esfuerzos orientados a robustecer la disponibilidad permanente de recursos económicos y condiciones para brindar el valor público requerido por la población, así como a la cercanía, comunicación y escucha de las personas y grupos de la sociedad civil, con el propósito de contribuir en el fortalecimiento de la vida en democracia y la institucionalidad del país.

Eje 8: Soluciones tecnológicas al servicio de la población.

Objetivo estratégico 8: Fortalecer la gestión de las funciones sustantivas del Tribunal en la atención de su población usuaria mediante la implementación de herramientas y soluciones tecnológicas bajo un enfoque integral, seguro e inclusivo que permitan mejorar la calidad y agilizar el acceso a los servicios ofrecidos.

II. Líneas de acción

Las rutas que permitirán alcanzar los objetivos trazados se detallan en los cuadros infra, con los respectivos componentes: descripción de líneas de acción, indicadores, fórmulas, metas anuales, meta del período, unidades responsables y plazos de ejecución.

EJE 1: JURISDICCIÓN ELECTORAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: Modernizar la gestión de solicitudes de Justicia Electoral requeridas por la población mediante soluciones tecnológicas que agilicen la tramitación de expedientes y la búsqueda de precedentes, garantizando así un servicio más eficiente para la sociedad.

Línea de acción	Indicador	Fórmula	Línea base	Metas anuales						Meta periodo	Responsable	Plazo de ejecución
				2026	2027	2028	2029	2030	2031			
1.1. Robustecimiento integral de gestión de expedientes jurisdiccionales mediante el uso de soluciones tecnológicas para la tramitación de los casos.	1.1.1. Porcentaje de acciones implementadas para la automatización de expedientes jurisdiccionales	(Cantidad de acciones implementadas para la puesta en marcha de la automatización de expedientes jurisdiccionales) / (Total de acciones por implementar para la automatización de expedientes jurisdiccionales) * 100	No Disponible	12,5% (n=8) Elaboración de estudio de viabilidad y etapa de inicio del proyecto	25% (n=8) Etapa de planificación y análisis. Etapa de ejecución: Automatización de Admisibilidad	25% (n=8) Etapa de ejecución: Automatización de Estudio. Automatización de Resolución	25% (n=8) Etapa de ejecución: Automatización de Notificación. Transición	12,5% (n=8) Etapa de cierre del proyecto	N.A.	100% (n=8)	Dirección General de Estrategia Tecnológica - Oficina de Proyectos Tecnológicos / Unidad de Letrados del Tribunal Supremo de Elecciones	2026-2030
1.2. Facilitar la búsqueda y acceso a precedentes jurisprudenciales aprovechando el uso de medios digitales y nuevas tecnologías.	1.2.1. Porcentaje de acciones implementadas para la puesta en operación de un motor de búsqueda y análisis de contenido de precedentes jurisprudenciales	(Cantidad de acciones implementadas para la puesta en operación de un motor de búsqueda y análisis de contenido de precedentes jurisprudenciales) / (Total de acciones por implementar para la puesta en operación de un motor de búsqueda y análisis de contenido de precedentes jurisprudenciales) * 100	No Disponible	14% (n=7) Elaboración de estudio de viabilidad y etapa de inicio del proyecto	14% (n=7) Etapa de planificación y contratación.	58% (n=7) Etapa de ejecución: Instalación y adecuación de la herramienta. Preparación y alimentación de documentos y datos. Entrenamiento y prueba de la herramienta. Puesta en operación.	14% (n=7) Etapa de cierre del proyecto	N.A.	N.A.	100% (n=7)	Dirección General de Estrategia Tecnológica - Oficina de Proyectos Tecnológicos / Unidad de Letrados del Tribunal Supremo de Elecciones	2026-2029

EJE 2: FISCALIZACIÓN DEL FINANCIAMIENTO DE PARTIDOS POLÍTICOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: Fortalecer la fiscalización del financiamiento de los partidos políticos mediante el uso de soluciones tecnológicas para el análisis y publicación de información financiero contable, además del robustecimiento de controles, con el propósito contribuir en la transparencia y confiabilidad de las justas electorales y consultivas y el uso de los recursos públicos.

Línea de acción	Indicador	Fórmula	Línea base	Metas anuales						Meta periodo	Responsable	Plazo de ejecución
				2026	2027	2028	2029	2030	2031			
2.1. Robustecimiento integral de la fiscalización del financiamiento de partidos políticos mediante el uso de soluciones tecnológicas.	2.1.1. Porcentaje de acciones implementadas para la puesta en marcha del sistema integral de fiscalización de financiamiento a partidos políticos	(Cantidad de acciones implementadas para la puesta en marcha del sistema integral de fiscalización de financiamiento a partidos políticos) / (Total de acciones por implementar para la puesta en marcha del sistema integral de fiscalización de financiamiento a partidos políticos) * 100	No Disponible							100% (n=5)	Departamento de Financiamiento de Partidos Políticos Unidad de apoyo: Dirección General de Estrategia Tecnológica	2026-2029
	2.1.2. Porcentaje de partidos políticos que utilizan el sistema integral de fiscalización	(Cantidad de partidos políticos activos que utilizan el sistema integral de fiscalización) / (Total de partidos políticos activos) * 100	No Disponible	15% (n= contra demanda, partidos políticos activos a diciembre 2025)	30% (n= contra demanda, partidos políticos activos a diciembre 2026)	50% (n= contra demanda, partidos políticos activos a diciembre 2027)	75% (n= contra demanda, partidos políticos activos a diciembre 2028)	80% (n= contra demanda, partidos políticos activos a diciembre 2029)	85% (n= contra demanda, partidos políticos activos a diciembre 2030)	85% (n= contra demanda, partidos políticos activos a diciembre 2030)	Departamento de Financiamiento de Partidos Políticos	2026-2031

EJE 2: FISCALIZACIÓN DEL FINANCIAMIENTO DE PARTIDOS POLÍTICOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: Fortalecer la fiscalización del financiamiento de los partidos políticos mediante el uso de soluciones tecnológicas para el análisis y publicación de información financiero contable, además del robustecimiento de controles, con el propósito contribuir en la transparencia y confiabilidad de las justas electorales y consultivas y el uso de los recursos públicos.

Línea de acción	Indicador	Fórmula	Línea base	Metas anuales						Meta periodo	Responsable	Plazo de ejecución
				2026	2027	2028	2029	2030	2031			
2.2. Facilitar el acceso público a la información financiero-contable de los partidos políticos aprovechando el uso de los medios digitales.	2.2.1. Porcentaje de agregados contables partidarios publicados en el sitio web institucional	(Cantidad de agregados contables partidarios publicados en el sitio web institucional) / (Total de agregados contables partidarios presentados) * 100	No Disponible	50% (n=contra demanda)	60% (n=contra demanda)	70% (n=contra demanda)	75% (n=contra demanda)	80% (n=contra demanda)	85% (n=contra demanda)	85% (n=contra demanda)	Departamento de Financiamiento de Partidos Políticos Unidad de apoyo: Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas	2026-2031
	2.2.2. Porcentaje de informes evaluativos y de gestión de riesgos en materia de financiamiento publicados en el sitio web institucional	(Cantidad de informes evaluativos y de gestión de riesgos en materia de financiamiento publicados en el sitio web institucional) / (Total de informes evaluativos y de gestión de riesgos en materia de financiamiento por publicar en el sitio web institucional) * 100	No Disponible	9,09% (n=11)	18,18% (n=11)	18,18% (n=11)	18,18% (n=11)	18,18% (n=11)	18,18% (n=11)	100% (n=11)	Departamento de Financiamiento de Partidos Políticos Unidad de apoyo: Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas	2026-2031

EJE 2: FISCALIZACIÓN DEL FINANCIAMIENTO DE PARTIDOS POLÍTICOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: Fortalecer la fiscalización del financiamiento de los partidos políticos mediante el uso de soluciones tecnológicas para el análisis y publicación de información financiero contable, además del robustecimiento de controles, con el propósito contribuir en la transparencia y confiabilidad de las justas electorales y consultivas y el uso de los recursos públicos.

Línea de acción	Indicador	Fórmula	Línea base	Metas anuales						Meta periodo	Responsable	Plazo de ejecución
				2026	2027	2028	2029	2030	2031			
2.3. Fortalecimiento en la detección y gestión de riesgos asociados al origen de recursos en el financiamiento de partidos políticos.	2.3.1. Porcentaje de estudios realizados de solvencia económica sobre los financistas partidarios que superen los umbrales definidos por el Organismo Electoral	(Cantidad de estudios realizados de solvencia económica aplicados a los financistas partidarios que superen los umbrales definidos por el Organismo Electoral) / (Total de alertas sobre potenciales casos de estudio) * 100	No Disponible	86% (n=contra demanda)	88% (n=contra demanda)	90% (n=contra demanda)	92% (n=contra demanda)	94% (n=contra demanda)	96% (n=contra demanda)	96% (n=contra demanda)	Departamento de Financiamiento de Partidos Políticos	2026-2031
	2.3.2. Porcentaje de procedimientos de verificación ejecutados que se relacionan con la detección de riesgos asociados al origen de recursos en el financiamiento de partidos políticos	(Cantidad de procedimientos de verificación ejecutados que se relacionan con la detección de riesgos asociados al origen de recursos en el financiamiento de partidos políticos) / (Total de procedimientos de verificación por ejecutar que se relacionan con la detección de riesgos asociados al origen de recursos en el financiamiento de partidos políticos) * 100	No Disponible	50% (n=contra demanda)	60% (n=contra demanda)	70% (n=contra demanda)	80% (n=contra demanda)	85% (n=contra demanda)	90% (n=contra demanda)	90% (n=contra demanda)	Departamento de Financiamiento de Partidos Políticos	2026-2031

EJE 3: INFORMACIÓN REGISTRAL DE PARTIDOS POLÍTICOS Y FUNCIONAMIENTO DE LAS JUNTAS RECEPTORAS DE VOTOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: Optimizar el funcionamiento de las Juntas Receptoras de Votos y el acceso a la información registral de estructuras partidarias mediante la implementación gradual del Padrón Nacional Electrónico y la automatización de labores requeridas para la fiscalización de asambleas de los partidos políticos, así como la consulta y certificación de estructuras partidarias, a fin de facilitar la labor de los agentes electorales, las personas sufragantes y los partidos políticos.

Línea de acción	Indicador	Fórmula	Línea base	Metas anuales						Meta periodo	Responsable	Plazo de ejecución
				2026	2027	2028	2029	2030	2031			
3.1. Facilitar el acceso en línea a la información registral de las estructuras partidarias.	3.1.1. Porcentaje de avance de las fases para implementar la automatización del envío de informes y actas de fiscalización de asambleas superiores de partidos políticos	(Cantidad de fases implementadas para la automatización del envío de informes y actas de fiscalización de asambleas superiores de partidos políticos) / (Total de fases por implementar para la automatización del envío de informes y actas de fiscalización de asambleas superiores de partidos políticos) * 100	No disponible	66% (n=3) Fase 1: Definición de los requerimientos y elaboración de la documentación respectiva. Fase 2: Planificación y desarrollo de la solución	34% (n=3) Fase 3: de pruebas y puesta en producción	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	100% (n=3)	Departamento de Registro de Partidos Políticos Unidad de apoyo: Sección de Ingeniería de Software	2026-2027
	3.1.2. Porcentaje de avance de las fases para implementar la automatización que permite las consultas en línea de la conformación de estructuras partidarias	(Cantidad de fases implementadas para la automatización que permite las consultas en línea de la conformación de estructuras partidarias) / (Total de fases por implementar para la automatización que permite las consultas en línea de la conformación de estructuras partidarias)	No disponible	N.A.	33% (n=3) Fase 1: Definición de los requerimientos y elaboración de la documentación respectiva	67% (n=3) Fase 2: Planificación y desarrollo de la solución. Fase 3: de pruebas y puesta en producción	N.A.	N.A.	N.A.	100% (n=3)	Departamento de Registro de Partidos Políticos Unidad de apoyo: Sección de Ingeniería de Software	2027-2028

EJE 3: INFORMACIÓN REGISTRAL DE PARTIDOS POLÍTICOS Y FUNCIONAMIENTO DE LAS JUNTAS RECEPTORAS DE VOTOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: Optimizar el funcionamiento de las Juntas Receptoras de Votos y el acceso a la información registral de estructuras partidarias mediante la implementación gradual del Padrón Nacional Electrónico y la automatización de labores requeridas para la fiscalización de asambleas de los partidos políticos, así como la consulta y certificación de estructuras partidarias, a fin de facilitar la labor de los agentes electorales, las personas sufragantes y los partidos políticos.

Línea de acción	Indicador	Fórmula	Línea base	Metas anuales						Meta periodo	Responsable	Plazo de ejecución
				2026	2027	2028	2029	2030	2031			
		automatización que permite las consultas en línea de la conformación de estructuras partidarias) * 100										
	3.1.3. Porcentaje de avance de las fases para implementar la automatización que genera certificaciones en línea para las estructuras partidarias	(Cantidad de fases implementadas para la automatización que genera certificaciones en línea para las estructuras partidarias) / (Total de fases por implementar para la automatización que genera certificaciones en línea para las estructuras partidarias) * 100	No disponible	N.A.	N.A.	66% (n=3) Fase 1: Definición de los requerimientos y elaboración de la documentación respectiva. Fase 2: Planificación y desarrollo de la solución	34% (n=3) Fase 3: de pruebas y puesta en producción	N.A.	N.A.	100% (n=3)	Departamento de Registro de Partidos Políticos Unidad de apoyo: Sección de Ingeniería de Software	2028-2029
3.2. Optimización del funcionamiento de las Juntas Receptoras de Votos en los procesos electorales.	3.2.1. Porcentaje de Juntas Receptoras de Votos que cuentan con Padrón Registro electrónico para el proceso electoral	(Cantidad de Juntas Receptoras de Votos que disponen del Padrón Registro electrónico para el proceso electoral) / (Total de Juntas Receptoras de Votos instaladas para el proceso electoral) * 100	No disponible	N.A.	N.A.	25% (n=6 600) Elecciones Municipales	N.A.	50% (n=7 000) Elecciones Presidenciales	N.A.	25% Elecciones Municipales 50% Elecciones Presidenciales (n=7 000)	Dirección General de Registro Electoral Unidad de apoyo: Dirección General de Estrategia Tecnológica	2028 y 2030

EJE 4: FORMACIÓN EN DEMOCRACIA

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: Promover la participación política de la ciudadanía con énfasis en la población joven y habitantes de cantones que presentan baja participación electoral, mediante la innovación pedagógica y el uso de herramientas tecnológicas que faciliten el aprovechamiento de los recursos formativos, con el propósito de contribuir en el ejercicio responsable de los derechos político-electorales y motivar la convivencia democrática informada.

Línea de acción	Indicador	Fórmula	Línea base	Metas anuales						Meta periodo	Responsable	Plazo de ejecución
				2026	2027	2028	2029	2030	2031			
4.1. Promoción cívica y de la participación política de la ciudadanía, con énfasis en población joven.	4.1.1. Porcentaje de personas jóvenes entre 15 y 30 años capacitadas en temas de democracia, educación cívica y participación política	(Cantidad de personas jóvenes entre 15 y 30 años capacitadas en temas de democracia, educación cívica y participación política) / (Total de personas capacitadas en temas de democracia, educación cívica y participación política) * 100	No disponible	75% n= 750	76% n= 750	77% n= 750	78% n= 750	79% n= 750	80 % n= 750	80% n= 4.500	Instituto de Formación y Estudios en Democracia	2026-2031
	4.1.2. Índice de satisfacción de actividades de formación y capacitación dirigidas a personas jóvenes entre 15 y 30 años en temas de democracia, educación cívica y participación política	$\sum_{i=1}^4 (\bar{x}_i * w_i)$	No disponible	8,4	8,5	8,6	8,7	8,8	8,9	8,9	Instituto de Formación y Estudios en Democracia Unidad de apoyo: Dirección Ejecutiva	2026-2031

EJE 4: FORMACIÓN EN DEMOCRACIA

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: Promover la participación política de la ciudadanía con énfasis en la población joven y habitantes de cantones que presentan baja participación electoral, mediante la innovación pedagógica y el uso de herramientas tecnológicas que faciliten el aprovechamiento de los recursos formativos, con el propósito de contribuir en el ejercicio responsable de los derechos político-electorales y motivar la convivencia democrática informada.

Línea de acción	Indicador	Fórmula	Línea base	Metas anuales						Meta periodo	Responsable	Plazo de ejecución
				2026	2027	2028	2029	2030	2031			
4.2. Favorecer la cobertura en la ejecución de actividades formativas en cantones que presentan baja participación electoral, atendiendo criterios de regionalización.	4.2.1. Porcentaje de cantones con bajos índices de participación electoral cubiertos mediante actividades de formación y capacitación realizadas	(Cantidad de cantones con bajos índices de participación electoral atendidos mediante actividades de formación y capacitación realizadas) / (Total de cantones con bajos índices de participación electoral) * 100	No disponible	16% n= 24	16% n= 24	16% n=24	17% n= 24	17% n= 24	18% n= 24	100% n= 24	Instituto de Formación y Estudios en Democracia Unidad de apoyo: Dirección Ejecutiva	2026-2031
	4.2.2. Porcentaje de personas habitantes de cantones con bajos índices de participación electoral capacitadas en temas de democracia y participación política	(Cantidad de personas habitantes de cantones con bajos índices de participación electoral convocadas y capacitadas en temas de democracia y participación política) / (Total de personas habitantes de cantones con bajos índices de participación electoral convocadas y por capacitar en temas de democracia y participación política) * 100	No disponible	90% n= contra demand a	92% n= contra demand a	94% n= contra demand a	96% n= contra demand a	98% n= contra demand a	100% n= contra demand a	100% n= contra demand a	Instituto de Formación y Estudios en Democracia	2026-2031
	4.2.3. Índice de satisfacción de actividades formativas en temas de democracia y participación política impartidas a personas habitantes de cantones con bajos índices de participación electoral	$\sum_{i=1}^4 (\bar{x}_i * w_i)$	No disponible	8,4	8,5	8,6	8,7	8,8	8,9	8,9	Instituto de Formación y Estudios en Democracia Unidad de apoyo: Dirección Ejecutiva	2026-2031

EJE 4: FORMACIÓN EN DEMOCRACIA

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: Promover la participación política de la ciudadanía con énfasis en la población joven y habitantes de cantones que presentan baja participación electoral, mediante la innovación pedagógica y el uso de herramientas tecnológicas que faciliten el aprovechamiento de los recursos formativos, con el propósito de contribuir en el ejercicio responsable de los derechos político-electorales y motivar la convivencia democrática informada.

Línea de acción	Indicador	Fórmula	Línea base	Metas anuales						Meta periodo	Responsable	Plazo de ejecución
				2026	2027	2028	2029	2030	2031			
4.3. Robustecimiento de la innovación pedagógica en los programas de capacitación de formación en democracia.	4.3.1. Porcentaje de personas capacitadas en temas de democracia y elecciones en el Campus Virtual	(Cantidad de personas capacitadas en temas de democracia y elecciones, en el Campus Virtual) / (Total de personas matriculadas en temas de democracia y elecciones, en el Campus Virtual) * 100	No disponible	95% n= contra demanda	96% n= contra demanda	97% n= contra demanda	98% n= contra demanda	99% n= contra demanda	99% n= contra demanda	99% n= contra demanda	Instituto de Formación y Estudios en Democracia	2026-2031
	4.3.2. Índice de satisfacción de actividades formativas dirigidas a personas capacitadas en temas de democracia y elecciones en el Campus Virtual	$\sum_{i=1}^4 (\bar{x}_i * w_i)$	No disponible	8,4	8,5	8,6	8,7	8,8	8,9	8,9	Instituto de Formación y Estudios en Democracia Unidad de apoyo: Dirección Ejecutiva	2026-2031

EJE 5: SERVICIOS REGISTRALES E IDENTIFICACIÓN DIGITAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5: Fomentar la eficiencia en la atención de trámites requeridos por la población usuaria que permita disminuir los tiempos de resolución, así como promover el uso de la Identificación Digital Costarricense mediante el aprovechamiento de soluciones tecnológicas que permiten ampliar la cobertura de personas, organizaciones y trámites que pueden utilizar esta forma de identificación, de manera que se faciliten las gestiones de la población usuaria con las organizaciones.

Línea de acción	Indicador	Fórmula	Línea base	Metas anuales						Meta periodo	Responsable	Plazo de ejecución
				2026	2027	2028	2029	2030	2031			
5.1. Disminución en el tiempo de resolución para trámites de reconocimiento.	5.1.1. Tiempo promedio en días hábiles para resolver el trámite de reconocimientos	(Sumatoria tiempo de resolución menos tiempo de inicio de solicitud de trámite de reconocimiento) / (Sumatoria de personas usuarias que solicitaron el servicio)	Año 2024: 9,87 días hábiles	9	8	7	6	5	N.A.	5	Sección de Actos Jurídicos	2026-2030
5.2. Mejora en el tiempo de entrega de certificaciones registrales civiles en formato literal.	5.2.1. Tiempo promedio en días hábiles desde la fecha de solicitud de la certificación literal hasta la fecha de su emisión	(Total de días hábiles desde la fecha de solicitud de certificación literal hasta la fecha en que se encuentra lista para la entrega al usuario / (Total de certificaciones literales emitidas)	Año 2024: 10 días hábiles	9	8	7	6	5	N.A.	5	Sección de Archivo del Registro Civil	2026-2030
5.3. Promoción del uso de Identificación Digital Costarricense a nivel nacional.	5.3.1. Tasa de crecimiento de instituciones públicas y privadas que aceptan que las personas usuarias se identifiquen utilizando cédula digital para los trámites en que es requerido	(Cantidad de instituciones públicas y privadas que aceptan que las personas usuarias se identifiquen utilizando cédula digital para los trámites en que es requerido en el año X) - (Cantidad de instituciones públicas y privadas que aceptan que las personas usuarias se identifiquen utilizando cédula digital para los trámites en que es requerido en el año base)	No disponible (X-n=0)	2 (en relación con el año base)	100% (en relación con el año 2026)	200% (en relación con el año 2026)	300% (en relación con el año 2026)	400% (en relación con el año 2026)	N.A.	400% (en relación con el año 2026)	Departamento de Comercialización de Servicios Unidad de apoyo: Dirección General de Estrategia Tecnológica	2026-2030

EJE 5: SERVICIOS REGISTRALES E IDENTIFICACIÓN DIGITAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5: Fomentar la eficiencia en la atención de trámites requeridos por la población usuaria que permita disminuir los tiempos de resolución, así como promover el uso de la Identificación Digital Costarricense mediante el aprovechamiento de soluciones tecnológicas que permiten ampliar la cobertura de personas, organizaciones y trámites que pueden utilizar esta forma de identificación, de manera que se faciliten las gestiones de la población usuaria con las organizaciones.

Línea de acción	Indicador	Fórmula	Línea base	Metas anuales						Meta periodo	Responsable	Plazo de ejecución
				2026	2027	2028	2029	2030	2031			
		identifiquen utilizando cédula digital para los trámites en que es requerido en el año X-n) / ((Cantidad de instituciones públicas y privadas que aceptan que las personas usuarias se identifiquen utilizando cédula digital para los trámites en que es requerido en el año X-n)) *100										
	5.3.2. Tasa de crecimiento de instituciones públicas que utilizan el Repositorio de Identificación Biométrica (RNIB)	((Cantidad de instituciones públicas que utilizan el Repositorio de Identificación Biométrica (RNIB) en el año X) - (Cantidad de instituciones públicas que utilizan el Repositorio de Identificación Biométrica (RNIB) en el año X-n)) / (Cantidad de instituciones públicas que utilizan el Repositorio de Identificación Biométrica (RNIB) en el año X-n)) *100	Año 2025: 6 (Notación X-n)	17% (en relación con el año base)	33% (en relación con el año base)	50% (en relación con el año base)	67% (en relación con el año base)	83% (en relación con el año base)	N.A.	83% (en relación con el año base)	Departamento de Comercialización de Servicios Unidad de apoyo Dirección General de Estrategia Tecnológica	2026-2030

EJE 5: SERVICIOS REGISTRALES E IDENTIFICACIÓN DIGITAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5: Fomentar la eficiencia en la atención de trámites requeridos por la población usuaria que permita disminuir los tiempos de resolución, así como promover el uso de la Identificación Digital Costarricense mediante el aprovechamiento de soluciones tecnológicas que permiten ampliar la cobertura de personas, organizaciones y trámites que pueden utilizar esta forma de identificación, de manera que se faciliten las gestiones de la población usuaria con las organizaciones.

Línea de acción	Indicador	Fórmula	Línea base	Metas anuales						Meta periodo	Responsable	Plazo de ejecución
				2026	2027	2028	2029	2030	2031			
	5.3.3. Tasa de crecimiento de servicios que ofrece el Registro Civil a la ciudadanía que aceptan que las personas usuarias se identifiquen a través de mecanismos de verificación biométrica	(((Cantidad de servicios que ofrece el Registro Civil a la ciudadanía que aceptan que las personas usuarias se identifiquen a través de mecanismos de verificación biométrica en el año X) - (Cantidad de servicios que ofrece el Registro Civil a la ciudadanía que aceptan que las personas usuarias se identifiquen a través de mecanismos de verificación biométrica en el año X-n)) / (Cantidad de servicios que ofrece el Registro Civil a la ciudadanía que aceptan que las personas usuarias se identifiquen a través de mecanismos de verificación biométrica en el año X-n)) * 100	Año 2025: 1 (Notación X-n)	300% (en relación con el año base)	600% (en relación con el año base)	900% (en relación con el año base)	1200% (en relación con el año base)	1400% (en relación con el año base)	N.A.	1400% (en relación con el año base)	Dirección General del Registro Civil Unidad de apoyo: Dirección General de Estrategia Tecnológica	2026-2030

EJE 6: DATOS E INFORMACIÓN PARA GENERAR VALOR PÚBLICO

OBJETIVO ESTRATÉGICO 6: Robustecer la gestión de datos e información interna y externa mediante su sistematización, disponibilidad de metadatos y consecuente aprovechamiento para facilitar la toma de decisiones que fortalezcan la generación de valor público en las funciones sustantivas del Tribunal.

Línea de acción	Indicador	Fórmula	Línea base	Metas anuales						Meta periodo	Responsable	Plazo de ejecución
				2026	2027	2028	2029	2030	2031			
6.1. Maximizar la generación y sistematización de datos e información asociadas a las labores sustantivas del TSE.	6.1.1. Porcentaje de acciones implementadas para la creación o mejoramiento del registro de datos desagregados por sexo	(Cantidad de acciones implementadas para la creación o mejoramiento del registro de datos desagregados por sexo) / (Total de acciones programadas para la creación o mejoramiento del registro de datos desagregados por sexo) * 100	No disponible	7% (n=14) Migración, depuración y estabilización de bases de datos relacionales del TSE DE/DGET	7% (n=14) Análisis para la implementación de bases de datos para soluciones analíticas DE/DGET	14% (n=14) Implementación de la solución identificada Publicación geoestadística en el contexto electoral DGET/DGRE	21% (n=14) Generación de información de: 1. Agentes electorales 2. Paternidad Responsable 3. Personas naturalizadas DPE/INS/OYN	21% (n=14) Generación de información de: 1. TIM 2. Matrimonio igualitario 3. Cambio de nombre por identidad de género DEL/INS/ACJ	30% (n=14) Generación de información de: 1. Matrimonio en sede administrativa 2. Homologación divorcios mutuos 3. Reconocimiento hijo de mujer casada 4. Cancelación de credenciales INS/ACJ/STSE/IFED Nota: El punto 4 bajo responsabilidad de STSE/IFED	100% (n=14)	Dirección Ejecutiva, Dirección General de Estrategia Tecnológica, Dirección General de Registro Electoral, Departamento de Programas Electorales, Inscripciones, Opciones y Naturalizaciones, Departamento Electoral, Actos Jurídicos, Secretaría General del TSE, Instituto de Formación y Estudios en Democracia	2026-2031
	6.1.2. Porcentaje de metadatos de las operaciones estadísticas publicadas	(Cantidad de metadatos de las operaciones estadísticas publicadas en el sitio web institucional) /	No disponible	20% (n=5) Estadísticas del Padrón Nacional Electoral	20% (n=5) Cómputo de Votos de las Elecciones Nacionales	20% (n=5) Cómputo de Votos de las Elecciones Municipales	20% (n=5) Estadísticas del Sufragio Elecciones Nacionales y Municipales	20% (n=5) Estadísticas de personas naturalizadas	N.A.	100% (n=5)	Dirección Ejecutiva Unidades de apoyo: Dirección General del Registro Civil y Dirección General de	2026-2030

EJE 6: DATOS E INFORMACIÓN PARA GENERAR VALOR PÚBLICO

OBJETIVO ESTRATÉGICO 6: Robustecer la gestión de datos e información interna y externa mediante su sistematización, disponibilidad de metadatos y consecuente aprovechamiento para facilitar la toma de decisiones que fortalezcan la generación de valor público en las funciones sustantivas del Tribunal.

Línea de acción	Indicador	Fórmula	Línea base	Metas anuales						Meta periodo	Responsable	Plazo de ejecución
				2026	2027	2028	2029	2030	2031			
	en el sitio web institucional	(Total de metadatos de las operaciones estadísticas que se deben publicar en el sitio web institucional) * 100									Registro Electoral	
	6.1.3. Porcentaje de acciones implementadas para la generación y aprovechamiento de datos e información interna/externa que fortalezcan el valor público	(Cantidad de acciones implementadas para la generación y aprovechamiento de datos e información interna/externa que fortalezcan el valor público) / (Total de acciones por implementar para la generación y aprovechamiento de datos e información interna/externa que fortalezcan el valor público) * 100	No disponible	100% (n=2) Planeamiento y diseño de la intervención. Diagnóstico de datos e información disponibles	100% (n=3) Análisis de brechas. Propuesta de escenarios. Implementación de acciones	100% (n=2) Evaluación de acciones implementadas. Generación de datos e información (internas/alias)	100% (n=1) Elaboración de propuestas para fortalecer el valor público	100% (n=1) Implementación de propuestas para fortalecer el valor público	100% (n=1) Evaluación y realimentación de las propuestas implementadas para fortalecer valor público	100% (n=10)	Dirección Ejecutiva Unidades de apoyo: Direcciones Generales del TSE	2026-2031
	6.1.4. Porcentaje de acciones implementadas para el aprovechamiento de datos e información	(Cantidad de acciones implementadas para el aprovechamiento de datos e información	No disponible	20% (n=10) Acciones para el aprovechamiento de datos e	20% (n=10) Acciones para el aprovechamiento de datos e	20% (n=10) Acciones para el aprovechamiento de datos e	20% (n=10) Acciones para el aprovechamiento de datos e	20% (n=10) Acciones para el aprovechamiento de datos e	N.A.	100% (n=10)	Dirección General de Estrategia y Gestión Político-Institucional	2026-2030

EJE 6: DATOS E INFORMACIÓN PARA GENERAR VALOR PÚBLICO

OBJETIVO ESTRATÉGICO 6: Robustecer la gestión de datos e información interna y externa mediante su sistematización, disponibilidad de metadatos y consecuente aprovechamiento para facilitar la toma de decisiones que fortalezcan la generación de valor público en las funciones sustantivas del Tribunal.

Línea de acción	Indicador	Fórmula	Línea base	Metas anuales						Meta periodo	Responsable	Plazo de ejecución
				2026	2027	2028	2029	2030	2031			
	e información internacional de desempeño electoral para la generación de valor público	información internacional de desempeño electoral para la generación de valor público) / (Total de acciones por implementar para el aprovechamiento de datos e información internacional de desempeño electoral para la generación de valor público) * 100		información internacional de desempeño electoral para la generación de valor público	información internacional de desempeño electoral para la generación de valor público	información internacional de desempeño electoral para la generación de valor público	información internacional de desempeño electoral para la generación de valor público	información internacional de desempeño electoral para la generación de valor público				

EJE 7: TSE EN CONTACTO CON LA POBLACIÓN Y GRUPOS DE LA SOCIEDAD CIVIL

OBJETIVO ESTRATÉGICO 7: Consolidar la legitimidad y confianza de la ciudadanía en el sistema democrático y en el organismo electoral, mediante esfuerzos orientados a robustecer la disponibilidad permanente de recursos económicos y condiciones para brindar el valor público requerido por la población, así como a la cercanía, comunicación y escucha de las personas y grupos de la sociedad civil, con el propósito de contribuir en el fortalecimiento de la vida en democracia y la institucionalidad del país.

Línea de acción	Indicador	Fórmula	Línea base	Metas anuales						Meta periodo	Responsable	Plazo de ejecución
				2026	2027	2028	2029	2030	2031			
7.1. Diálogo con grupos de la sociedad civil para socializar los temas estratégicos del quehacer institucional y escuchar las inquietudes sectoriales de distintos grupos.	7.1.1. Porcentaje de acciones realizadas relativas al análisis y gestión de datos del entorno digital en temas relevantes para el TSE.	(Cantidad de acciones realizadas relativas al análisis y gestión de datos del entorno digital en temas relevantes para el TSE) / (Total de acciones solicitadas relativas al análisis y gestión de datos del entorno digital en temas relevantes para el TSE) * 100	No disponible	95% n= contra demanda	90% n= contra demanda	95% n= contra demanda	90% n= contra demanda	95% n= contra demanda	90% n= contra demanda	95% n= contra demanda	Dirección General de Estrategia y Gestión Político-Institucional	2026-2031

EJE 7: TSE EN CONTACTO CON LA POBLACIÓN Y GRUPOS DE LA SOCIEDAD CIVIL

OBJETIVO ESTRATÉGICO 7: Consolidar la legitimidad y confianza de la ciudadanía en el sistema democrático y en el organismo electoral, mediante esfuerzos orientados a robustecer la disponibilidad permanente de recursos económicos y condiciones para brindar el valor público requerido por la población, así como a la cercanía, comunicación y escucha de las personas y grupos de la sociedad civil, con el propósito de contribuir en el fortalecimiento de la vida en democracia y la institucionalidad del país.

Línea de acción	Indicador	Fórmula	Línea base	Metas anuales						Meta periodo	Responsable	Plazo de ejecución
				2026	2027	2028	2029	2030	2031			
	7.1.2. Porcentaje de espacios de diálogo con grupos de la sociedad civil realizados para socializar los temas relevantes y estratégicos	(Cantidad de espacios de diálogo realizados con grupos de la sociedad civil para socializar los temas relevantes y estratégicos) / (Total de espacios de diálogo programados con grupos de la sociedad civil para socializar los temas relevantes y estratégicos) *100	No disponible	22% n=18	11% n=18	22% n=18	11% n=18	22% n=18	11% n=18	100% n=18	Dirección General de Estrategia y Gestión Político-Institucional	2026-2031
7.2. Iniciativa de reforma constitucional que fortalezca la disponibilidad de los recursos necesarios para robustecer la prestación de los servicios que el Tribunal ofrece al usuario.	7.2.1. Porcentaje de fases ejecutadas para la elaboración de la iniciativa de reforma constitucional	(Cantidad de fases para la elaboración de la iniciativa de reforma constitucional ejecutadas) / (Total de fases para la elaboración de la iniciativa de reforma constitucional programadas) * 100	No disponible	33% (n=3) Estudios financieros para sustentar el contenido del proyecto	67% (n= 3) Redacción, revisión y depuración del proyecto de reforma, para su presentación a la Asamblea Legislativa	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	100% (n=3) Presentación de un proyecto de reforma constitucional a la Asamblea Legislativa	Despacho de Presidencia y Secretaría General del TSE	2026-2027

EJE 7: TSE EN CONTACTO CON LA POBLACIÓN Y GRUPOS DE LA SOCIEDAD CIVIL

OBJETIVO ESTRATÉGICO 7: Consolidar la legitimidad y confianza de la ciudadanía en el sistema democrático y en el organismo electoral, mediante esfuerzos orientados a robustecer la disponibilidad permanente de recursos económicos y condiciones para brindar el valor público requerido por la población, así como a la cercanía, comunicación y escucha de las personas y grupos de la sociedad civil, con el propósito de contribuir en el fortalecimiento de la vida en democracia y la institucionalidad del país.

Línea de acción	Indicador	Fórmula	Línea base	Metas anuales						Meta periodo	Responsable	Plazo de ejecución
				2026	2027	2028	2029	2030	2031			
7.3. Optimizar la comunicación permanente que considere las necesidades de poblaciones objetivo.	7.3.1. Porcentaje de acciones realizadas tendientes al análisis situacional del entorno institucional	(Cantidad de acciones realizadas tendientes al análisis situacional del entorno institucional) / (Total de acciones tendientes al análisis situacional del entorno por realizar) * 100	No disponible	100% (n=1)	100% (n=1)	100% (n=1)	100% (n=1)	100% (n=1)	N.A.	100% (n=5)	Dirección de Estrategia y Gestión Político-Institucional	2026-2030
	7.3.2. Porcentaje de tácticas de comunicación implementadas basadas en los análisis situacionales del entorno institucional	(Cantidad de tácticas de comunicación implementadas basadas en los análisis situacionales del entorno institucional) / (Total de tácticas de comunicación basadas en los análisis situacionales del entorno institucional por implementar) * 100	No disponible	80% (n=contra demanda)	85% (n=contra demanda)	80% (n=contra demanda)	85% (n=contra demanda)	80% (n=contra demanda)	N.A.	85% (n=contra demanda)	Dirección de Estrategia y Gestión Político-Institucional	2026-2030

EJE 7: TSE EN CONTACTO CON LA POBLACIÓN Y GRUPOS DE LA SOCIEDAD CIVIL

OBJETIVO ESTRATÉGICO 7: Consolidar la legitimidad y confianza de la ciudadanía en el sistema democrático y en el organismo electoral, mediante esfuerzos orientados a robustecer la disponibilidad permanente de recursos económicos y condiciones para brindar el valor público requerido por la población, así como a la cercanía, comunicación y escucha de las personas y grupos de la sociedad civil, con el propósito de contribuir en el fortalecimiento de la vida en democracia y la institucionalidad del país.

Línea de acción	Indicador	Fórmula	Línea base	Metas anuales						Meta periodo	Responsable	Plazo de ejecución
				2026	2027	2028	2029	2030	2031			
	7.3.3. Porcentaje de acciones realizadas para gestionar la comunicación segmentada en redes sociales del TSE que fortalezca el valor público	(Cantidad de acciones realizadas para gestionar la comunicación segmentada en redes sociales) / (Total de acciones programadas para gestionar la comunicación segmentada en redes sociales) * 100	No disponible	22,22% (n=2) Definición de la estrategia de comunicación digital segmentada, según los objetivos comunicacionales de la misión organizacional. Coordinación con las dependencias competentes para la obtención de los recursos que permitan implementar comunicación segmentada en redes sociales	11,12% (n=1) Implementación de la estrategia de comunicación digital segmentada, según los objetivos comunicacionales de la organización	22,22% (n=2) Evaluación y fortalecimiento de la estrategia de comunicación digital segmentada. Implementación de la estrategia de comunicación digital segmentada, a partir de la evaluación realizada	22,22% (n=2) Evaluación y fortalecimiento de la estrategia de comunicación digital segmentada. Implementación de la estrategia de comunicación digital segmentada, a partir de la evaluación realizada	22,22% (n=2) Evaluación y fortalecimiento de la estrategia de comunicación digital segmentada. Implementación de la estrategia de comunicación digital segmentada, a partir de la evaluación realizada	N.A.	100% (n=9)	Dirección de Estrategia y Gestión Político-Institucional	2026-2030
	7.3.4. Porcentaje de acciones realizadas tendientes a la implementación de	(Cantidad de acciones realizadas tendientes a la implementación de	No disponible	25% (n=1) Investigación y análisis de herramientas	25% (n=1) Coordinación con las dependencias	25% (n=1) Implementación de herramientas de	25% (n=1) Evaluación del uso de las herramientas de	N.A.	N.A.	100% (n=4)	Dirección de Estrategia y Gestión Político-Institucional Unidad de	2026-2029

EJE 7: TSE EN CONTACTO CON LA POBLACIÓN Y GRUPOS DE LA SOCIEDAD CIVIL

OBJETIVO ESTRATÉGICO 7: Consolidar la legitimidad y confianza de la ciudadanía en el sistema democrático y en el organismo electoral, mediante esfuerzos orientados a robustecer la disponibilidad permanente de recursos económicos y condiciones para brindar el valor público requerido por la población, así como a la cercanía, comunicación y escucha de las personas y grupos de la sociedad civil, con el propósito de contribuir en el fortalecimiento de la vida en democracia y la institucionalidad del país.

Línea de acción	Indicador	Fórmula	Línea base	Metas anuales						Meta periodo	Responsable	Plazo de ejecución
				2026	2027	2028	2029	2030	2031			
	implementación de herramientas de inteligencia artificial para el análisis de datos y elaboración de productos comunicacionales que contribuyan a fortalecer la comunicación segmentada, así como el combate a la desinformación y noticias falsas	herramientas de inteligencia artificial para el análisis de datos y elaboración de productos comunicacionales / (Total de acciones por realizar tendientes a la implementación de herramientas de inteligencia artificial para el análisis de datos y elaboración de productos comunicacionales) *100		as de inteligencia artificial aplicables a cada ámbito	competentes para la implementación de la inteligencia artificial en cada ámbito	inteligencia artificial	inteligencia artificial				apoyo: Dirección General de Estrategia Tecnológica	

EJE 8: SOLUCIONES TECNOLÓGICAS AL SERVICIO DE LA POBLACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO 8: Fortalecer la gestión de las funciones sustantivas del Tribunal en la atención de su población usuaria mediante la implementación de herramientas y soluciones tecnológicas bajo un enfoque integral, seguro e inclusivo que permitan mejorar la calidad y agilizar el acceso a los servicios ofrecidos.

Línea de acción	Indicador	Fórmula	Línea base	Metas anuales						Meta periodo	Responsable	Plazo de ejecución
				2026	2027	2028	2029	2030	2031			
8.1. Rediseño de sistemas electorales que contemplen características tecnológicas modernas.	8.1.1. Porcentaje de sistemas electorales rediseñados	(Cantidad de sistemas electorales rediseñados) / (Total de sistemas electorales por rediseñar) * 100	No Disponible	50% (n=4) - Actividades en Sitios Públicos - Escrutinio	N.A.	50% (n=4) - 800 Elector - Sistema RFID	N.A.	N.A.	N.A.	100% (n = 4)	Dirección General de Registro Electoral Unidad de apoyo: Dirección General de Estrategia Tecnológica	2026 y 2028
8.2. Actualización integral de los Sistemas Civiles, Padrón Nacional Electoral y División Territorial Electoral.	8.2.1. Porcentaje de Sistemas Civiles, Padrón Nacional Electoral y División Territorial Electoral actualizados	(Cantidad de Sistemas Civiles, Padrón Nacional Electoral y División Territorial Electoral actualizados) / (Total de Sistemas Civiles, Padrón Nacional Electoral y División Territorial Electoral por actualizar) * 100	No Disponible	N.A.	N.A.	25% (n=8) - Implementación Servicio de Gestión de la Nacionalidad - Inscripción de hechos vitales y actos civiles	37% (n=8) - Modificación de hechos vitales y actos civiles. - Certificación de hechos vitales y actos civiles. - Determinación de paternidad de una persona menor de edad	38% (n=8) - Padrón Nacional Electoral (PNE) - División Territorial Electoral (DTE) - Diagnóstico y Migración de la Base de Datos del Sistema Integrado Civil y Electoral (SINCE)	N.A.	100% (n=8)	Dirección General de Registro Civil, Dirección General de Estrategia Tecnológica, Secretaría General del Registro Civil, Departamento Civil, Departamento de Tecnologías de la Información y Comunicaciones	2028-2030
8.3. Eficiencia en la atención de consultas civiles y electorales en tiempo real.	8.3.1. Porcentaje de entregables implementados para el uso de soluciones tecnológicas para la atención de	(Cantidad de entregables implementados para el uso de soluciones tecnológicas para la atención	No disponible	33% (n = 3) Fase 1: Definición de los requerimientos y	33% (n = 3) Fase 2: Planificación y desarrollo	33% (n = 3) Fase 3: de pruebas y puesta en producción	N.A.	N.A.	N.A.	100% (n=3)	Dirección General de Estrategia Tecnológica Unidades de apoyo: Dirección General del Registro Civil /	2026-2028

EJE 8: SOLUCIONES TECNOLÓGICAS AL SERVICIO DE LA POBLACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO 8: Fortalecer la gestión de las funciones sustantivas del Tribunal en la atención de su población usuaria mediante la implementación de herramientas y soluciones tecnológicas bajo un enfoque integral, seguro e inclusivo que permitan mejorar la calidad y agilizar el acceso a los servicios ofrecidos.

Línea de acción	Indicador	Fórmula	Línea base	Metas anuales						Meta periodo	Responsable	Plazo de ejecución
				2026	2027	2028	2029	2030	2031			
	consultas civiles y electorales en tiempo real	de consultas civiles y electorales en tiempo real) / (Total de entregables por implementar para el uso de soluciones tecnológicas para la atención de consultas civiles y electorales en tiempo real) * 100		elaboración de la documentación respectiva	de la solución						Dirección General de Registro Electoral	
8.4. Fortalecimiento de los servicios institucionales que se brindan a la ciudadanía con la utilización de tecnologías innovadoras.	8.4.1. Porcentaje de sistemas institucionales rediseñados, modernizados o migrados	(Cantidad de sistemas institucionales rediseñados, modernizados o migrados) / (Total de sistemas institucionales identificados para su rediseño, modernización o migración) * 100	No disponible	23% (n=26)	12% (n=26)	23% (n=26)	12% (n=26)	18% (n=26)	12% (n=26)	100% (n=26)	Ingeniería de Software Unidad de apoyo: Dirección General de Estrategia Tecnológica	2026-2031
8.5. Modernización del sitio web institucional que facilite la accesibilidad a la población usuaria con énfasis a la población con discapacidad.	8.5.1. Porcentaje de acciones implementadas tendientes a la modernización del sitio web que facilite la accesibilidad a la población usuaria con énfasis a la población con discapacidad	(Cantidad de acciones implementadas tendientes a la modernización del sitio web que facilite la accesibilidad a la población usuaria con énfasis a la población con discapacidad) / (Total de	Migración del contenido del sitio web actual	25% (n=4) Coordinación con el Consejo Nacional de Personas con Discapacidad (CONAPDIS) para que revisen	25% (n=4) Elaboración de propuesta de modificación del sitio web institucional según las recomendaciones emitidas	25% (n=4) Implementación de los cambios al sitio web institucional	25% (n=4) Evaluación de los cambios realizados al sitio web institucional a efecto de determinar el valor público alcanzado	N.A.	N.A.	100% (n=4)	Dirección General de Estrategia y Gestión Político-Institucional	2026-2029

EJE 8: SOLUCIONES TECNOLÓGICAS AL SERVICIO DE LA POBLACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO 8: Fortalecer la gestión de las funciones sustantivas del Tribunal en la atención de su población usuaria mediante la implementación de herramientas y soluciones tecnológicas bajo un enfoque integral, seguro e inclusivo que permitan mejorar la calidad y agilizar el acceso a los servicios ofrecidos.

Línea de acción	Indicador	Fórmula	Línea base	Metas anuales						Meta periodo	Responsable	Plazo de ejecución
				2026	2027	2028	2029	2030	2031			
		acciones por implementar tendientes a la modernización del sitio web que facilite la accesibilidad a la población usuaria con énfasis a la población con discapacidad) * 100		el sitio web y emitan recomendaciones de mejora relacionadas con la población que representan	por CONAPDIS							