

# POLÍTICA AXIOLÓGICA



Poder Judicial de la República de Costa Rica

# Créditos

Olga Ovares Araya. Dirección (STEV)  
Ivannia López Guevara. Coordinación de Proyecto (STEV)

Comité de la Política  
Magda Díaz Bolaños, Judicatura y CV  
Waiman Hin Herrera, Gestión Humana y CV  
Rafael León Hernández, STEV  
Ivannia López Guevara, STEV  
Diana Montero Montero, Defensa Pública y CV  
Olga Ovares Araya, STEV

Magistrado José Manuel Arroyo  
Presidente de la Comisión de Valores

Magistrado Luis Paulino Mora Mora  
Presidente de la Corte Suprema de Justicia

Revisión filológica: Irene Rojas Rodríguez, Escuela Judicial

Comisión de Valores del Poder Judicial (CV)  
Secretaría Técnica de Ética y Valores (STEV)  
Teléfono (506) 2295 3011  
Dirección electrónica: [valores@poder-judicial.go.cr](mailto:valores@poder-judicial.go.cr)  
Comunidad virtual: <http://www.eticayvalores.escuelajudicial.ac.cr>

# Contenido

Créditos .....	2
Siglas y acrónimos.....	5
Presentación .....	7
Agradecimiento .....	8
Antecedentes jurídicos y organizacionales.....	11
Persona servidora judicial.....	16
Ámbito jurisdiccional .....	17
Ámbito auxiliar de justicia .....	17
Ámbito administrativo.....	18
Situación actual de las personas servidoras del Poder Judicial.....	18
Diagnóstico de Oportunidad del Poder Judicial .....	19
Encuesta para Medir la Transparencia, Rendición de Cuentas e Integridad de los Poderes Judiciales de la Región, Opiniones de Personas Usuarias y Personal Judicial.....	22
Percepción de los y las Costarricenses sobre la Calidad de los Servicios	
Recibidos en el Poder Judicial.....	24
Principales hallazgos de los tres estudios .....	25
Efectos de los problemas detectados en las personas funcionarias judiciales .....	27
Aspiraciones, enfoques y valores de la PA.....	28
Enfoques orientadores .....	29

<b>La dignidad humana.....</b>	<b>29</b>
<b>La ética como referente de las conductas humanas .....</b>	<b>30</b>
<b>La integridad del ser humano en las plenitudes humana, ciudadana y laboral.....</b>	<b>31</b>
<b>La confianza en las relaciones laborales .....</b>	<b>33</b>
<b>Aspiraciones .....</b>	<b>34</b>
<b>Valores compartidos .....</b>	<b>34</b>
<b>Ejes y lineamientos .....</b>	<b>35</b>
<b>1. Educación moral.....</b>	<b>35</b>
<b>2. Comunicación.....</b>	<b>36</b>
<b>3. Reclutamiento, inducción y selección .....</b>	<b>37</b>
<b>4. Planeamiento estratégico .....</b>	<b>38</b>
<b>5. Capacitación .....</b>	<b>38</b>
<b>6. Evaluación del Desempeño .....</b>	<b>39</b>
<b>7. Instancias de control.....</b>	<b>39</b>
<b>8. Procesos participativos .....</b>	<b>40</b>
<b>9. Salud Integral y fuentes de motivación.....</b>	<b>40</b>
<b>Matriz marco política axiológica .....</b>	<b>41</b>
<b>Matriz de operacionalización de la política axiológica .....</b>	<b>43</b>
<b>Modelo de gestión .....</b>	<b>49</b>
<b>Glosario .....</b>	<b>50</b>
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>51</b>

## Siglas y acrónimos

CGR	Contraloría General de la República
CNRV	Comisión Nacional de Rescate de Valores
CV	Comisión de Valores
DDH	Declaración de Derechos Humanos
DP	Defensa Pública
LGCI	Ley General de Control Interno
MG	Modelo de Gestión
MP	Ministerio Público
OIJ	Organismo de Investigación Judicial
PA	Política Axiológica
PJ	Poder Judicial
PNNA	Política Nacional de Niñez y Adolescencia
SGE	Sistema de Gestión Ética
STEV	Secretaría Técnica de Ética y Valores



## Presentación

Las personas cuentan y son valiosas, no por producir o consumir, ser eficientes o servir para algo; son valiosas por el hecho de ser humanas, dotadas de razón, capaces de pensar y, en el uso de la libertad, discernir entre lo correcto y lo incorrecto, de manera que contribuyan a la construcción del bien común, reconociendo en la otra persona, otra como ella. El trato hacia las demás personas debe, por tanto, estar orientado a mirar a quien se me aproxima como otra igual, evitando hacerle lo que nos es molesto y a la vez procurando su bienestar.

A lo largo de la historia, se han establecido algunos valores universales deseables para todas las personas. Se trata de aquellos valores que se fundamentan en la dignidad incondicionada de la humanidad. Una dignidad que, como puede deducirse de su propia génesis, no admite ser relativizada, no puede depender de ninguna circunstancia (sexo, edad, salud, calidad de vida y demás cualidades) por lo que se han hecho esfuerzos importantes para que la discriminación que se pueda generar en razón de estas condiciones desaparezca.

La reflexión ética en el mundo de las organizaciones se transforma en una ética aplicada, con acento en la excelencia, percibiéndose como aquella que cumple a cabalidad con los objetivos y metas propuestas. Esto se logra cuando las personas que laboran en ella se identifican con la institución, se enriquecen con los valores que esta promueve, tratan de tener óptimos desempeños y vivir a plenitud, generando las mejores prácticas y comportamientos.

El actuar con aspiraciones hacia la excelencia compete a toda labor humana. Ello implica que en sus alcances reales, esté vinculado con lo mejor, con la plenitud humana, con lograr que la cotidianidad entre en la lógica de lo bien hecho, de lo óptimo; actuar de manera racional, buscando las metas propias que se han planteado, y que responden al fin último de la vida, Institución o actividad

Desde la Política Axiológica se asume la ética como un estilo de vida de cada persona que integra la organización, permitiendo orientar racionalmente la conducta, mediante un análisis reflexivo previo a consumir cualquier acción, hacia unos fines determinados. Estos fines que se plantean, deben tener presente que el límite del bienestar propio es el bienestar de las otras personas que comparten nuestro diario vivir.

El presente documento refiere a los principales contenidos de la Política Axiológica, construida con la participación de las jefaturas, como un instrumento orientador de la gestión del Poder Judicial, en procura de contar con personas capaces de discernir lo debido y lo correcto, obligadas desde la perspectiva moral y jurídica a administrar justicia, sometidas únicamente a la Constitución Política y las leyes.

---

Dr. Luis Paulino Mora Mora  
Presidente  
Corte Suprema de Justicia  
Poder Judicial de la República de Costa Rica

---

Magistrado José Manuel Arroyo Gutiérrez  
Presidente  
Comisión de Valores  
Poder Judicial de la República de Costa Rica

## Agradecimiento

El Poder Judicial de la República de Costa Rica agradece a la Comisión de Valores, la Secretaría Técnica de Ética y Valores, al Comité de la Política y a las jefaturas participantes que hicieron posible la creación de la Política Axiológica de este Poder de la República.



## Introducción

La creación de la Secretaría Técnica de Ética y Valores (STEV) en el 2007 da a la Comisión de Valores del Poder Judicial (CV) y a la institución como tal, la oportunidad de contar con una unidad técnica que promueva e impulse el fortalecimiento de los valores institucionales del Poder Judicial (PJ). Las autoridades judiciales establecieron su contenido dentro del Plan Estratégico 2007-2011, como tema 14 y eje temático en la elaboración de los Planes Anuales Operativos.

En este contexto, se diseñó el Sistema de Gestión Ética Institucional (SGE) que permite orientar los procesos relacionados con la ética en el PJ, y fue presentado a Corte Plena el 15 de diciembre de 2008.

Dentro de las etapas contenidas en el Sistema de Gestión Ética, se encuentra la elaboración de una Política Axiológica (PA), instrumento que responde a un mandato de la Ley de Control Interno y su manual que instauran a nivel de las organizaciones que la jerarquía y las personas titulares subordinadas deberán impulsar el fortalecimiento de la ética.

Como parte de este proceso, se establece la elaboración de políticas para evaluar, actualizar y renovar el compromiso asumido por el PJ, las cuales incidirán en el quehacer institucional promoviendo en el personal judicial, prácticas debidas y correctas en la consecución de sus labores cotidianas, con un impacto positivo en la calidad del servicio que brindamos a las personas que habitan el país.

Las políticas en su formulación deben atender necesidades diversas. La presente, como se menciona en líneas anteriores, forma parte del SGE y responde a los problemas comunes detectados en tres estudios distintos que hacen referencia al quehacer institucional:

1. Diagnóstico de Oportunidad.

2. Encuesta para medir la transparencia, rendición de cuentas e integridad de los Poderes Judiciales de la región, opiniones de usuarios y funcionarios.

3. Percepción de los y las costarricenses sobre la calidad de los servicios recibidos en el PJ.

Al mismo tiempo, se vincula con las disposiciones emitidas por el máximo ente contralor de la función pública costarricense, así como leyes nacionales e internacionales que apelan a esta como instrumento de transparencia, integridad y rendición de cuentas. Asimismo, se estimó como horizonte temporal para su aplicación hasta el 2026, en virtud de celebrar ese año el bicentenario de la creación del Poder Judicial y considerando que los procesos éticos por su naturaleza requieren tiempo, los cambios que generan son lentos y demandan el compromiso de las personas servidoras judiciales.

La ética y su gestión requieren de mucha reflexión y diálogo para lograr un consenso. Con esta idea se ha creído conveniente plantear esta política como una aspiración que se expresa de la siguiente manera: Al 2026, el Poder Judicial alcanzará un nuevo clima ético que propicie la excelencia y, por medio de ello, se logre alcanzar plenamente el fin de la institución: administrar justicia pronta y cumplida, como colaboración a la construcción del bien común de la sociedad costarricense y fortalecer la democracia.

Para el logro de la PA, se propone orientar y educar en valores desde los contenidos de una ética social, laica y dialógica a quienes laboran en el PJ, de forma tal que las manifestaciones del conjunto organizacional correspondan a principios, valores y normas que guíen a las personas en su interacción social, tanto en la cosmovisión del cuidado de sí mismas, como del cuidado de los demás seres humanos y del planeta en general.



La ética de mínimos, ética cívica y dialógica, se constituirá en el fundamento de la conducta, visualizando a la persona como un fin en sí misma, en dignidad y desde sus plenitudes: humana, ciudadana y laboral que articula en su diario vivir. Esta visión se ha denominado la triple dimensión de la persona humana.

La PA inicia con los antecedentes jurídicos y organizacionales que involucran los compromisos éticos que competen de manera general a las personas que laboran en la función pública y, de manera específica, a la población judicial. Entre otros insumos, se utiliza como referencia la doctrina de los derechos humanos, la Carta de la Tierra, convenciones internacionales firmadas por el país, así como la normativa nacional e interna generada en relación con la ética.

La política axiológica se nutre de los diagnósticos antes mencionados sobre la situación de la población judicial en lo referente a la vivencia de los valores que permitieron identificar manifestaciones y experiencias con la temática.

Por otra parte, se evidenciaron los desafíos y los retos a asumir en cuanto a la vivencia de valores compartidos de quienes integran el PJ, dando sustento a los lineamientos propuestos para su implementación.

Se utiliza como base la información generada en los estudios arriba citados, la PA propone, desde aspiraciones esenciales, incidir en la gestión institucional, promover y consolidar programas y acciones necesarias que permitan potenciar iniciativas que impacten de manera positiva los desafíos señalados. Además de las aspiraciones, se presentan enfoques, principios orientadores, ejes y lineamientos.

Los enunciados de la política pretenden generar lineamientos fundamentales y condiciones necesarias para quien se desempeña en el sistema judicial desde sus plenitudes humanas, con el propósito de contribuir al fortalecimiento de la paz y la democracia nacional.

Como se ha podido visualizar, este proceso llamado Política Axiológica está conformado por diversas fases. La Fase Cero correspondió a la etapa de investigación realizada desde el 2009, utilizando fuentes primarias, consultas a expertos nacionales e internacionales, el estudio de experiencias en otros países y el diagnóstico de la problemática institucional vinculada a la axiología y la ética.

Durante el 2010, la Comisión de Valores nombró el Comité de la Política integrado por Magda Díaz Bolaños, Diana Montero Montero y Waiman Hin Herrera, Olga Ovares Araya, Ivannia López Guevara y Rafael León Hernández, equipo de trabajo responsable de plantear y articular las diversas actividades que se programan para el diseño y construcción de esta.

Al no encontrarse ningún referente o experiencia en políticas axiológicas, se solicitó al Ministerio de Planificación de Costa Rica la colaboración de especialistas para obtener orientaciones en relación con la estructura que demanda una política. Se identificó una experiencia - modelo del Gobierno de Chile para la formulación de políticas. Estos insumos son tomados como base para formular la propuesta de trabajo de la Política Axiológica del Poder Judicial de Costa Rica.

La Fase Uno consistió en dar la estructura de la política, el marco jurídico, la definición de la problemática organizacional a ser abordada por la política y ofrecer la fundamentación ético-filosófica de esta. Como se mencionó en líneas anteriores, por su contenido, las políticas han de construirse con la participación del más alto nivel jerárquico de la institución. En virtud de esta condición técnica, la STEV celebró 31 reuniones con las jefaturas del PJ, durante los meses de febrero y marzo de 2011. El objetivo de este procedimiento fue hacer una reseña del proceso a iniciar y la necesidad de contar con la participación y los aportes en este proceso.

En los meses de abril y mayo se celebraron diez talleres de ocho horas; el contenido consistió en compartir componentes teóricos y metodológicos para obtener alternativas

de solución a los problemas identificados en la fase de investigación. Los talleres fueron instrumentalizados mediante una matriz, y se obtuvieron 750 alternativas de solución, las cuales fueron sistematizadas durante el mes de mayo.

En el mes de junio, durante seis sesiones de trabajo, el Comité de la Política clasificó en nueve temáticas las alternativas de solución dadas por las jefaturas participantes. A partir de esta clasificación, en tres sesiones de trabajo se articularon los enunciados y, en el mes de julio, se formularon Aspiraciones, Metas e Indicadores.

En la sesión extraordinaria del 21 de julio, la Comisión de Valores revisó los contenidos de los insumos mencionados en el párrafo anterior, y el 28 de julio, el Comité de la Política analizó los lineamientos, delegando en la STEV el diseño de la matriz de operativización. El 11 de agosto, se remitió el documento a las jefaturas participantes del proceso, a las personas integrantes de la Comisión de Valores, a las presidencias de las agrupaciones gremiales y a las presidencias de las Comisiones jurisdiccionales.

El 25 de agosto, se celebró una sesión plenaria para la puesta en común. Con esta sesión se concluyó la fase dos. Se elevó a la Corte Plena, máximo órgano jerárquico del Poder Judicial Costarricense, quien aprobó la Política Axiológica el 12 de septiembre de 2011, concluyendo la fase tres de este proceso.

La fase cuatro denominada Implementación y seguimiento es un proceso continuo que consiste en los compromisos que se manifiesten de las áreas de gestión para la implementación de las propuestas de abordaje de la problemática institucional. El seguimiento tendrá diversas temporalidades que podrán ser anuales, quinquenales, hasta completar

el período de quince años planteado en este compromiso.

## ANTECEDENTES JURÍDICOS Y ORGANIZACIONALES



Nuestro país es un Estado social de derecho y, por ello, resulta de vital importancia el descanso de todas sus actuaciones en la ley.

En el numeral 152, la Constitución Política vigente de este país estipula: “El Poder Judicial se ejerce por la Corte Suprema de Justicia y por los demás tribunales que establezca la ley”<sup>1</sup>. Este poder de la República es uno de los tres poderes –además del legislativo y el ejecutivo–, quienes ejercen sus funciones de manera separada e independiente. Esto se conoce como el principio de separación de poderes, pilar fundamental donde descansa el sistema democrático costarricense<sup>2</sup>.

Al Poder Judicial, se le designó como tarea prioritaria:

*[...] la administración de justicia, consistente en resolver los conflictos sometidos a su conocimiento [...] Además el Estado costarricense más recientemente y como prueba de confianza y credibilidad en el accionar*

1 Constitución Política de la República de Costa Rica del 7 de noviembre de 1949.

2 Mora Mora, Luis Paulino. (2001). Historia del Poder Judicial en la segunda mitad del siglo XX y sus retos futuros. San José, EUNED, p.5.

*del Poder Judicial, le ha encomendado asumir una serie de instituciones que no necesariamente administran justicia, pero que despliegan una importante labor de apoyo al Poder Judicial, como es el caso, entre otras, del Ministerio Público, la Defensa Pública y el Organismo de Investigación Judicial.*<sup>3</sup>

De lo anterior es evidente, desde el ángulo constitucional y del accionar democrático del país, la relevancia de este poder; además de la inclusión dentro de su estructura de otras instituciones de gran importancia para la democracia del país.

Ante la labor emprendida de establecer una política axiológica que oriente el quehacer de la institución y en virtud de los antecedentes apuntados en este segmento, es menester hacer un repaso de aquellas normas que conforman el marco jurídico para esta labor. Se considera que cada norma tiene un contenido axiológico, además del normativo y el fáctico. Estas son comprendidas de la siguiente manera:

*El Derecho es un hecho, una obra humana, estimulada por la conciencia de unas necesidades de la vida social; obra producida bajo forma normativa; y que en su función para satisfacer esas necesidades intenta hacerlo de acuerdo con la realización de unos valores específicos. O, dicho con otras palabras: el Derecho aparece como un conjunto de especiales formas colectivas de la vida humana, gestadas en la existencia social, con forma normativa y encaminadas intencionalmente al cumplimiento de unas exigencias estimativas o de valor. Así pues, el Derecho se presenta como una realidad tridimensional (hecho, norma y valor).*<sup>4</sup>

El artículo 11 de la Constitución Política destaca la importancia de la función pública y las obligaciones de quienes se desempeñan en lo público. Establece la transparencia que debe prevalecer y los deberes de las personas en el ejercicio de este trabajo. El numeral indica lo siguiente:

*Los funcionarios públicos son simples depositarios de la autoridad. Están obligados a cumplir los deberes que la ley les impone y no pueden arrogarse facultades no concedidas en ella. [...] La Administración Pública en sentido amplio, estará sometida a un procedimiento de evaluación de resultados y rendición de cuentas, con la consecuente responsabilidad personal para los funcionarios en el cumplimiento de sus deberes [...].*<sup>5</sup>

De la lectura de la norma anterior se reconoce la importancia que tienen la ética y los valores en el fortalecimiento de las instituciones democráticas.

También el ordinal 194 de la Constitución Política exige de todas las personas que desempeñan cargos públicos una conducta con determinadas cualidades. Tal precepto se refiere al juramento que las personas funcionarias públicas deben prestar. El artículo dispone lo siguiente:

*¿Juráis a Dios y prometéis a la Patria, observar y defender la Constitución y las leyes de la República, y cumplir fielmente los deberes de vuestro destino? - Sí, juro.- Si así lo hicieris, Dios os ayude, y si no, El y la Patria os lo demanden.*<sup>6</sup>

Costa Rica ha suscrito diversos tratados y convenciones internacionales, los cuales una vez firmados y ratificados, se convierten

3 Op. cit., p. 5.

4 Ibid., p. 40.

5 Asamblea Legislativa. Constitución Política de la República de Costa Rica (1949 y reformas). Asamblea Legislativa San José, Costa Rica.. Consultada el 28 de junio de 2010, de [http://www.pgr.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_repartidor.asp?param1=NR TC&nValor1=1&nValor2=871&nValor3=74424&param2=2&strTipM=TC&IResultado=19&strSim=simp](http://www.pgr.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_repartidor.asp?param1=NR TC&nValor1=1&nValor2=871&nValor3=74424&param2=2&strTipM=TC&IResultado=19&strSim=simp)

6 Op. cit., p. 194.

en instrumentos vinculantes y de carácter obligatorio en su aplicación. Aquellos que no han sido ratificados, pero son referidos a derechos humanos o poseen un contenido más amplio que la legislación local, deberán ser aplicados.<sup>7</sup>

El cúmulo de normas que forman parte del ordenamiento jurídico costarricense conlleva asumir una serie de responsabilidades que deberán ser plasmadas en acciones tendentes a impulsar y fortalecer las actuaciones debidas y correctas de quienes se desempeñan en la función pública.

Dentro de los instrumentos internacionales que contemplan un marco ético y moral de referencia para el país, se encuentra la Declaración de los Derechos Humanos, la Carta de la Tierra, la Convención Interamericana contra la Corrupción, la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción y, en el caso específico del Poder Judicial, la Cumbre Iberoamericana de Ética Judicial. De seguido se comentarán sucintamente tales documentos normativos.

**La Declaración de Derechos Humanos (DDH)** fundamenta la regulación del orden geopolítico contemporáneo. De estos emerge una perspectiva ética en la que el ejercicio de los derechos no puede entenderse desligado del cumplimiento de los deberes para con las otras personas. Se reconoce que todas tienen una misma dignidad y unos mismos derechos, independientemente de cualquier característica racial, cultural, política, religiosa, de género, social u otra, y de acuerdo con el artículo 29 del cuerpo legal en cita, toda persona “[...] *debe satisfacer las justas exigencias de la moral, del orden público y del bienestar general en una sociedad democrática*”<sup>8</sup>. Este documento recoge

los derechos humanos de primera generación. Se denota la importancia de reconocer a la persona y aquel cúmulo de derechos mínimos para su integración a la sociedad.

Específicamente en lo que corresponde al desarrollo de las labores del Poder Judicial, la Declaración de Derechos Humanos establece en el artículo 10:

*Toda persona tiene derecho, en condiciones de plena igualdad, a ser oída públicamente y con justicia por un tribunal independiente e imparcial, para la determinación de sus derechos y obligaciones o para el examen de cualquier acusación contra ella en materia penal.*<sup>9</sup>

Estos postulados son indispensables en una República democrática como la costarricense, pues constituyen cualidades indispensables que forman parte de este poder de la República y lo distinguen.<sup>10</sup>

Otros instrumentos internacionales que han sido suscritos y ratificados por nuestro país, cuyos principios guardan similitud con la Declaración Universal de Derechos Humanos, establecen un marco de referencia ético para el Estado y para quienes se desempeñan en la función pública, entre ellos se encuentran la Convención Americana de Derechos Humanos, el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, la Declaración Americana de Derechos y Deberes del Hombre y la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer.

Los Derechos Humanos de tercera generación también aportan datos relevantes, dado que subrayan la responsabilidad personal

7 Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia. Voto n.º 3705 de las 15 horas del 30 de julio de 1993. Considerando IV.

8 Instituto Interamericano de Derechos Humanos (1998b). Declaración Universal de Derechos Humanos. En Instrumentos Internacionales de Protección de los Derechos Humanos (p. 18). Costa Rica: Instituto Interamericano de derechos humanos.

9 Op. cit., p. 14.

10 Es importante mencionar que la independencia y la imparcialidad judicial han sido integradas en otros instrumentos internacionales como la Convención Americana de Derechos Humanos (artículo 8, inciso 1), la Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre (capítulo I, artículo XXVI) y el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (artículo 14, inciso 1), firmados y ratificados por el país mediante leyes. Así mismo, existen otros instrumentos que cuentan con un marco ético para quienes laboran como operadores de justicia.

y social respecto de bienes naturales que actualmente no son considerados ilimitados e inagotables, tales como: la paz, el derecho a la información, vida digna entre otros.

Nuestro ordenamiento jurídico constitucional acoge tales derechos en el artículo 50, donde reconoce el derecho a un ambiente sano y ecológicamente equilibrado. Además se complementan tales derechos con la conjunción de los ordinales 21, 46 y 89, todos de la Carta Constitucional.

**La Convención Interamericana contra la Corrupción**, firmada por Costa Rica en Caracas Venezuela, el 29 de marzo de 1996, y aprobada por la Asamblea Legislativa mediante la Ley 7670, promueve el establecimiento de normas de conducta para el correcto ejercicio en la función pública. Contempla la necesidad de establecer los mecanismos para hacer efectivo el cumplimiento de dichas normas de conducta, prevenir, detectar, sancionar y erradicar la corrupción. Tal instrumento aplica, en sus capítulos, a todos los órganos del Estado costarricense y, por tanto, a cada persona que ejerza la función pública.

**La Convención de Naciones Unidas de Lucha contra la Corrupción**, suscrita el 9 de diciembre de 2003, es una norma del derecho público internacional que establece, de igual manera, un marco ético relativo a la prevención, detección y erradicación de la corrupción en los estados parte. Lo valioso de ambos tratados es ofrecer un conjunto de medidas encauzadas a asegurar la custodia y el uso racional de los recursos asignados al ejercicio del servicio público, los procedimientos que deben cumplir y el conocimiento de sus responsabilidades. Tal instrumento promueve la integridad, la honestidad y la responsabilidad en la función pública.

En cuanto al **Código Modelo Iberoamericano de Ética Judicial**, este refleja un esfuerzo realizado en el marco

de las reuniones de Cumbres Judiciales Iberoamericanas, integradas por los presidentes de los Poderes Judiciales de esa región. Por medio de este código, se declararon los principios éticos básicos para las personas juzgadoras iberoamericanas. Esta ética judicial incluye los deberes jurídicos que se refieren a las conductas más significativas para la vida social, los cuales promueven la excelencia en el servicio judicial, y se encuentran dirigidos básicamente a las personas que se desempeñan como administradoras de justicia.

**La Carta de la Tierra** está concebida como una declaración de principios éticos fundamentales y un marco de valores para el desarrollo progresivo de normas jurídicas ambientales y de desarrollo sostenible. Surge en el seno de la sociedad civil como una preocupación por la forma en que lo humano coordina los factores ambientales, económicos y sociales, así como a la forma de interacción de los factores citados. De manera similar a la Declaración Universal de las Naciones Unidas, la Carta es utilizada como un código universal de conducta para guiar a los pueblos y las naciones hacia el desarrollo sostenible.

Los principios constitucionales y los derivados de los tratados internacionales han sido materializados en diversas leyes, manuales y decretos que instituyen modos de actuación para quienes se desenvuelven en la función pública, tal es el caso de la Ley General de Administración Pública (Ley N.º 6227) que establece las responsabilidades de la persona funcionaria en el desempeño de las labores encomendadas (ordinales 190 a 213).

La Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública (Ley N.º 8422) enmarca la gestión de la persona que se desempeña en el servicio público, orientada al interés de la ciudadanía<sup>11</sup>, demostrando rectitud y buena fe en su actuación. Tiene como objetivo prevenir, detectar y sancionar los

---

11 Cuando se hace referencia a ciudadanía, se describe a todas las personas que habitan un territorio, según ha sido concebido por la filósofa española Adela Cortina, quien establece que somos ciudadanos del mundo.

actos de corrupción en el ejercicio de la función pública.

La Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República (Ley N.º 6815) da nacimiento a la Procuraduría de la Ética, órgano encargado de realizar acciones para prevenir, detectar y erradicar la corrupción, así como incrementar la ética y la transparencia en la función pública.

Desde la sociedad civil, se han gestado otros esfuerzos vinculados al tema, como la declaratoria de interés nacional para el fortalecimiento del **Plan Nacional de Rescate de Valores y la creación de la Comisión Nacional de Rescate de Valores Morales Cívicos y Religiosos**<sup>12</sup> (CNRV), la cual fue fundada en 1987 mediante Decreto Ejecutivo N.º 17908-J, como una forma preventiva de lucha contra la corrupción y sus manifestaciones en la sociedad costarricense.

Posteriormente, en 1994, se emite el Decreto Ejecutivo N.º 23944-J-C que evidencia la imperiosa necesidad de que las instituciones públicas (instituciones descentralizadas, empresas públicas y los otros poderes del Estado) integren comisiones institucionales para promover la ética y la eficiencia en el servicio público. Además da a la CNRV la competencia de ser el órgano rector en materia de ética y valores para quienes integran las comisiones institucionales desde la función pública.

Se debe destacar la importancia del Manual y de la Ley General de Control Interno (Ley N.º 8292, 2004), cuerpo legal que permitió instituir la ética y la integridad como rasgos y cualidades, necesarias en el personal que desempeña funciones de servicio público, congruente con los principios constitucionales y legales antes expuestos. Establece en el canon 2.3, como uno de los factores del ambiente de control, los valores de integridad y ética<sup>13</sup>, constituyéndose el ambiente ético como parte del ambiente de control de las organizaciones.

En el 2009, con la promulgación del Manual de Control Interno, se otorgó una mayor importancia al fortalecimiento de la ética institucional, según se desprende de las normas 2.1, 2.2 y 2.3 del reseñado manual. Se establecen factores formales, elementos informales y la integración de la ética a los sistemas de gestión.

Esta normativa ha sido de vital importancia para que la Contraloría General de la República (CGR) emitiera las directrices generales sobre principios y enunciados éticos que deben observar por parte de la jerarquía, las personas titulares subordinadas, funcionarias de la CGR, auditorías internas y servidores públicos en general.<sup>14</sup> Comprende 13 principios rectores para la gestión ética de la administración activa.

Así mismo, la LGCI y la normativa sobre auditoría interna contemplan regulaciones con respecto a auditorías éticas. Tales surgen con el objetivo de establecer marcos institucionales en materia ética que propicien en las diversas entidades y en cada una de las personas, actuaciones en procura de una gestión pública apegada, tanto a aspectos legales, como en lo referente a valores compartidos para beneficio de la colectividad.

Posteriormente, mediante el Decreto Ejecutivo N.º 33146 -MP del 24 de mayo de 2006, el Poder Ejecutivo estableció ocho principios éticos que deben observar quienes laboran en la función pública, a saber: afán de servicio, integridad, objetividad, rendición de cuentas, transparencia, honradez, racionalidad y liderazgo. Regula la creación de la Comisión de Ética, encargada de asesorar a la Presidencia de la República en lo relacionado con el ejercicio ético en la función pública.

La normativa especial que regula al Poder Judicial también contiene un marco ético de referencia para el desarrollo de las funciones

12 Abarca, Ovares, Vega. Fruto de la Perseverancia. El Sistema Nacional de Comisiones de Valores, pp. 183-185.

13 La ética es una disciplina que se deriva de la filosofía. Por tanto, es incorrecto confundirla con un valor.

14 Directriz emanada de la Contraloría General de la República D-2-2004-CO, emitida mediante resolución del 12 de noviembre de 2004 y publicadas en la Gaceta n.º 228 del 22 de noviembre.

constitucionalmente encomendadas. Entre los instrumentos, se destaca la Ley Orgánica del Poder Judicial (N.º 7728 de 1997), referida al funcionamiento del PJ de una forma transparente, imparcial e independiente, sometido únicamente a la Constitución Política y la ley.<sup>15</sup>

El Código de Ética Judicial incluye aspectos generales sobre el Sistema de Administración de Justicia y principios orientadores para toda la población judicial, y el Estatuto de servicio judicial que está referido a las obligaciones y derechos inherentes a las personas funcionarias.

Otro aspecto a considerar en el desarrollo del trabajo cotidiano de las personas servidoras judiciales corresponde a la adquisición de compromisos internacionales que la institución ha asumido como parte de la Cumbre Judicial Iberoamericana. Entre ellos se destacan los relacionados con el acceso a la justicia en condiciones de igualdad y equidad para la ciudadanía, al brindar un trato digno a la persona usuaria y crear una justicia accesible. Estos objetivos han sido plasmados en la Declaración de Brasilia acordada en la XIV Cumbre Judicial Iberoamericana<sup>16</sup>, en el documento denominado las 100 Reglas de Brasilia para poblaciones en condición de vulnerabilidad, las cuales no solo garantizan el acceso de la población a la justicia, sino también señalan pautas de conducta para quienes prestan sus servicios en el PJ haciendo ver la necesidad de generar políticas específicas en relación con este tema.

Por todo ello, la política axiológica del Poder Judicial de la República de Costa Rica se suma al objetivo de fortalecer y propiciar actuaciones debidas y correctas en las personas que laboran para este poder de la República.

## PERSONA SERVIDORA JUDICIAL

Se concibe la política axiológica como un instrumento que orientará la gestión del Poder Judicial, en procura de contar con personas capaces de discernir lo debido y lo correcto. Por ello estará enfocada a las personas servidoras judiciales.

En ese sentido el Estatuto de Servicio Judicial<sup>17</sup> en el artículo segundo indica que: “[...] son servidores del Poder Judicial quienes hayan sido nombrados por acuerdo de Corte Plena y sean retribuidos por el sistema de sueldos”. Para los efectos de esta política, se utilizarán como equivalentes las denominaciones de servidoras, servidores, funcionarias y funcionarios.

Según lo establece la Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito<sup>18</sup>, en el artículo segundo, la denominación de persona funcionaria pública se da

*a toda persona que presta sus servicios en los órganos y en los entes de la Administración Pública, estatal y no estatal, a nombre y por cuenta de esta y como parte de su organización, en virtud de un acto de investidura y con entera independencia del carácter imperativo, representativo, remunerado, permanente o público de la actividad respectiva. Los términos funcionario, servidor y empleado público serán equivalentes para los efectos de esta Ley.*

Al pertenecer a un poder del Estado las personas que se desempeñan en el PJ están orientadas a satisfacer las necesidades de las personas que habitan el país, conforme lo establece el numeral 11 de la Constitución Política y, por ende, son consideradas funcionarias, empleadas o servidoras públicas.

15 Así consignado en el artículo 154 de la Constitución Política de Costa Rica.

16 Aprobadas en la sesión extraordinaria de la Corte Plena n.º 17-2008, celebrada a las ocho horas treinta minutos del veintiséis de mayo de dos mil ocho. Artículo II.

17 Ley 5155 del 10 de febrero de 1973, publicada en la Gaceta n.º 25 del 6 de febrero de 1973.

18 Ley 8422 del 6 de octubre de 2004, publicada en la Gaceta n.º 212 del 29 de octubre de 2004.



Esa representación de la ciudadanía conlleva para quienes se desempeñan en el ejercicio de la función judicial, la obligación moral de administrar justicia, sometidos únicamente a la Constitución Política y las leyes, bajo los principios de independencia e imparcialidad.

La PA reconocerá en cada persona servidora judicial, su dignidad desde las tres dimensiones que le competen: como persona humana, como ciudadana que habita el país y trabajadora.

Para comprender a quienes va orientada la PA, es necesario indicar que en lo interno del PJ, se establece una división funcional y administrativa en el accionar, en la cual se destacan tres ámbitos a saber: Jurisdiccional, Auxiliar de Justicia y Administrativo.<sup>19</sup>

## ÁMBITO JURISDICCIONAL

El ámbito jurisdiccional está conformado por juzgados, tribunales, salas y por la Corte Plena cuando ejerce función jurisdiccional.

- **Corte Suprema de Justicia**

La Corte Suprema de Justicia es el órgano de mayor jerarquía del Poder Judicial. En el ejercicio de la actividad administrativa, le corresponde las funciones de gobierno y reglamento. Está dirigida por la Presidencia de la Corte, y la integran todas las personas que se desempeñan en puestos de magistratura que componen las Salas de la Corte, incluyendo las suplencias que temporalmente repongan magistraturas propietarias o sustituyan a cualquiera de estas que se encuentren impedidas para resolver el caso.

- **Salas de la Corte**

De conformidad con el artículo 49 de la Ley Orgánica del Poder Judicial, la Corte Suprema de Justicia se compone de tres salas de casación: Primera, Segunda y Tercera, y la Sala

Constitucional. A excepción de la Constitucional, las Salas de la Corte conocen principalmente de los recursos de casación que se trata de un recurso extraordinario que procede contra las sentencias o autos con carácter de sentencia que son dictados por los tribunales colegiados de todas las materias.

Por su parte, la Sala Constitucional vigila la prevalencia de la normativa constitucional y el respeto a los derechos fundamentales de las personas, pues conoce tanto de las acciones de inconstitucionalidad, consultas de constitucionalidad y consultas judiciales, como también de los recursos de habeas corpus y amparo.

- **Tribunales**

Los tribunales de todas las instancias (se incluyen también los juzgados) están creados sobre la base de competencias que tienen relación con la materia de su conocimiento, a la cuantía y al territorio. Además, según lo establece el artículo 101 de la Ley Orgánica del Poder Judicial, estarán integrados por el número de jueces que sea necesario para la prestación de un servicio público bueno y eficiente.

## ÁMBITO AUXILIAR DE JUSTICIA

Dentro de este ámbito, se ubican diferentes instituciones que realizan labores particulares, todas necesarias para el correcto funcionamiento de la Administración de Justicia en un Estado democrático de derecho. Estos órganos se encuentran establecidos en el canon 149 de la Ley Orgánica del Poder Judicial, el cual señala como auxiliares de la Administración de Justicia a los siguientes: el Ministerio Público, el Organismo de Investigación Judicial, la Defensa Pública, la Escuela Judicial, el Digesto de Jurisprudencia, el Archivo y Registros Judiciales. Las labores que realizan estas dependencias son variadas de acuerdo con su función y naturaleza.

---

19 Mora Luis Paulino. Historia del Poder Judicial en la segunda mitad del siglo XX, descargado de <http://intranet/historia>, el 18 de junio de 2010.

## ÁMBITO ADMINISTRATIVO

El ámbito administrativo está conformado por los departamentos y las oficinas que brindan apoyo administrativo a las restantes oficinas del Poder Judicial, entre las cuales se encuentran las siguientes instancias: Consejo Superior del Poder Judicial, Presidencia de la Corte, Consejo de la Judicatura, Consejo de Personal, Comisiones Permanentes y Especiales de Magistraturas, Secretaría General de la Corte, Dirección Ejecutiva, sus departamentos, unidades y subadministraciones regionales, Tribunal de la Inspección Judicial, Departamento de Auditoría, Planificación, Gestión Humana, Informática, Información y Relaciones Públicas, Servicios Generales, Publicaciones e Impresos, Vigilancia y Seguridad, Trabajo Social y Psicología, Financiero Contable, Proveeduría, Biblioteca Judicial, Control Interno, Contraloría de Servicios, Secretaría de Género, Departamento de Prensa y Comunicación Organizacional, Secretaría de Ética y Valores, CONAMAJ, Oficina de Cooperación y Relaciones Internacionales y Servicio de Salud para empleados.

## SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PERSONAS SERVIDORAS DEL PODER JUDICIAL



El Poder Judicial ha realizado esfuerzos en procura de establecer la ética y los valores como ejes que fundamenten el desarrollo de las labores judiciales, como un compromiso hacia la persona que habita el territorio nacional y dentro del marco de la construcción del bien común. No obstante, en los estudios tomados como base para determinar la situación de las personas servidoras judiciales, el PJ ha enfrentado dificultades en cuanto a la percepción tanto externa como interna de los distintos públicos de interés que muestran problemas relacionados con la ética y la vivencia de valores.

Lo anterior denota que es necesario desarrollar un trabajo institucional en materia de ética y valores que permita construir la confianza en quienes laboran en el PJ y propiciar la vivencia de los valores compartidos que serán visualizados en acciones debidas y correctas.

Para la determinación de la situación actual de las personas que trabajan en el Poder Judicial, se tomaron como base tres estudios de reciente elaboración.

- El Diagnóstico de Oportunidad del Poder Judicial, realizado por la Secretaría Técnica de Ética y Valores.
- La Encuesta para Medir la Transparencia, Rendición de Cuentas e Integridad de los Poderes Judiciales de la Región, Opiniones de Usuarios y Funcionarios (caso de Costa Rica)<sup>20</sup>, elaborada por Iniciativas de Desarrollo Empresarial para el Instituto del Banco Mundial.
- El Estudio de Percepción de los y las Costarricenses sobre la Calidad de los Servicios Recibidos en el Poder Judicial, elaborado también por Iniciativas de Desarrollo Empresarial.

<sup>20</sup> Aplicada entre el 9 de enero y el 16 de abril de 2010. En cuanto a la población institucional, se encuestó a 389 personas funcionarias.

## DIAGNÓSTICO DE OPORTUNIDAD DEL PODER JUDICIAL

Durante el 2008 y el 2009, la Secretaría Técnica de Ética y Valores realizó una investigación sobre el clima ético institucional, la cual se denomina Diagnóstico de Oportunidad. El diagnóstico parte de una metodología mixta que incluye el análisis documental de información casuística y la aplicación de un cuestionario para determinar la percepción cualitativa a partir de una muestra proporcional de la población. Dicha investigación buscó determinar los tres principales factores que afectaban el comportamiento de la población judicial, orientándose hacia las condiciones de las personas (motivación y comportamiento), el entorno (servicios, relaciones y comportamiento), la estructura (formal y normativa) y la tecnología (sistemas y capacitación).

Las oficinas que aportaron información documental para el diagnóstico son: el Departamento de Gestión Humana, la Dirección Ejecutiva, el Tribunal de la Inspección Judicial, la Contraloría de Servicios, la Auditoría y Trabajo Social del Servicio Médico de Empleados.

De seguido se reseñan los aspectos más relevantes que se obtienen de la documental arriba mencionada.

En relación con los datos proporcionados por el Departamento de Gestión Humana, se determinó un total de 133 850 días de incapacidad durante el año 2007, lo que aproximadamente corresponde en promedio a 17,24 días de incapacidad por persona al año<sup>21</sup>. El estudio profundiza sobre la cantidad de días por año (2005 a 2007) y los posibles costos económicos y logísticos asociados. También señala el estrés laboral y la sobrecarga de trabajo como principales causas de estas incapacidades.

### PROMEDIO DE DÍAS DE INCAPACIDAD POR PERSONA SEGÚN ÁMBITO

Ámbito	Cantidad de personal según ámbito	Días de incapacidad 2007	Promedio de días de incapacidad por persona
Administrativo	1749	29689	16,97
Jurisdiccional	2992	58954	19,70
O.I.J.	1660	24256	14,61
Ministerio Público	913	13226	14,49
Defensa Pública	448	7606	16,98
Total	7762	133850 <sup>22</sup>	17,24

Fuente: STEV (2009). Diagnóstico de Oportunidad del Poder Judicial.

Se registra un aumento considerable en la cantidad de nombramientos interinos, con un reporte de 16 224 en el 2005, a 18 567 en el 2006 y 20 870 en 2007. Con lo anterior se promedia un total de 7,17 nombramientos interinos por plaza durante ese periodo de tres años. En relación con estos nombramientos, se asocian dificultades, tales como: inestabilidad laboral, falta de inducción en el puesto, la insuficiente integración a los equipos de trabajo, dificultad para identificarse con la institución y la existencia de un ambiente propicio para conflictos de intereses o de poder.

En el caso de los permisos sin goce de salario, se consigna un total de 1869 permisos para el año 2007, aproximadamente 0,24 permisos por persona. Se asocian estos permisos a deficiencias en las políticas de vacaciones (se manejan periodos de vacaciones colectivas) que hace que se necesiten complementar las vacaciones con licencias para alcanzar la cantidad de días requeridos para que una persona sea sustituida y lograr el visto bueno para ausentarse de sus labores.

21 Cálculo realizado en relación con el total de funcionarios judiciales en el mes de octubre de 2008 (7762).

22 El total incluye 119 días correspondientes al ámbito de notariado, el cual ya no existía en el 2009.

La Contraloría de Servicios facilitó para este estudio las estadísticas referentes a la cantidad y el tipo de quejas recibidas por parte de las personas usuarias, la mayoría corresponde a “Retardo Judicial”, entendido como el atraso en las resoluciones o actuaciones judiciales.

## MAYORES MOTIVOS DE QUEJAS PRESENTADAS A LA CONTRALORÍA DE SERVICIOS

Motivo	2005	2006	2007	Total
Retardo judicial	2082	2338	2190	6610
Procedimientos administrativos	538	417	453	1408
Otro	386	402	511	1299
Problemas de información	344	288	357	989
Múltiple	308	337	280	925
Retardo administrativo	354	247	214	815
Trato inadecuado	302	260	229	791
Notificaciones	126	166	166	458
Improcedente	101	153	104	358
Extravío de expedientes	119	100	80	299
Atención lenta	92	94	71	257
Error material	82	82	79	243
Pérdida Doc./Evidencia	76	74	69	219
Extravío de evidencias	9	4	14	27
Acceso a los servicios			13	13
Total	4919	4962	4830	14711

Fuente: STEV (2009). Diagnóstico de Oportunidad del Poder Judicial.

En el caso de las quejas presentadas al Tribunal de la Inspección Judicial, durante el periodo de estudio, se detectó una mayor cantidad relacionada con el incumplimiento de los deberes, seguida por un retardo en la Administración de Justicia y negligencia.

## MAYORES MOTIVOS DE QUEJAS PRESENTADAS AL TRIBUNAL DE LA INSPECCIÓN JUDICIAL

Tipo de Queja	2005	2006	2007	Total
Incumplimiento de deberes	251	305	182	738
Retardo Administración de Justicia	186	180	162	528
Negligencia	123	190	198	511
Abuso de autoridad	31	33	39	103
No pago de deuda	41	30	25	96
Incorrecciones Vida Privada	20	30	41	91

Fuente: STEV (2009). Diagnóstico de Oportunidad del Poder Judicial.

Las denuncias presentadas se estimaron totales de 1232, 1120 y 1005 para los años 2005, 2006 y 2007 respectivamente. En todos los años, la mayoría corresponde al Ámbito Jurisdiccional, interpuestas específicamente contra jueces y juezas.

## CANTIDAD DE DENUNCIAS PRESENTADAS SEGÚN ÁMBITO

Ámbito de Trabajo	2005	2006	2007	Total
Administrativo	73	71	54	198
Judicial <sup>23</sup>	1000	855	753	2608
Investigación	146	144	98	388
Ignorado	13	50	100	163
Total	1232	1120	1005	3357

Fuente: STEV (2009). Diagnóstico de Oportunidad del Poder Judicial.

En promedio, para los tres años, la mayoría de las denuncias fueron interpuestas contra hombres, correspondiendo a un 66,9%, mientras que solo un 28,24% corresponde a

23 El Tribunal de la Inspección Judicial agrupa en esta categoría a la Defensa Pública, al Ministerio Público y al ámbito jurisdiccional, como ámbito judicial.

mujeres (4,86% es ignorado). Es importante señalar que la media nos refleja que un 48,05% de las denuncias fueron desestimadas por el Tribunal de la Inspección Judicial.

Los casos resueltos de personas sancionadas cuentan con una distribución similar con respecto al tipo de sanción aplicada.

### PERSONAS SANCIONADAS POR EL TRIBUNAL DE LA INSPECCIÓN JUDICIAL

Tipo de Sanción	2005	2006	2007	Total
Advertencia	28	52	52	132
Amonestación	46	64	56	166
Suspensión	38	63	53	154
Revocatoria de nombramiento	15	36	52	103
Total	127	215	213	555

Fuente: STEV (2009). Diagnóstico de Oportunidad del Poder Judicial.

El estudio también señala la revisión de veinte informes de Trabajo Social del Servicio Médico relativos a ambiente laboral, donde se evidenciaron principalmente problemas de

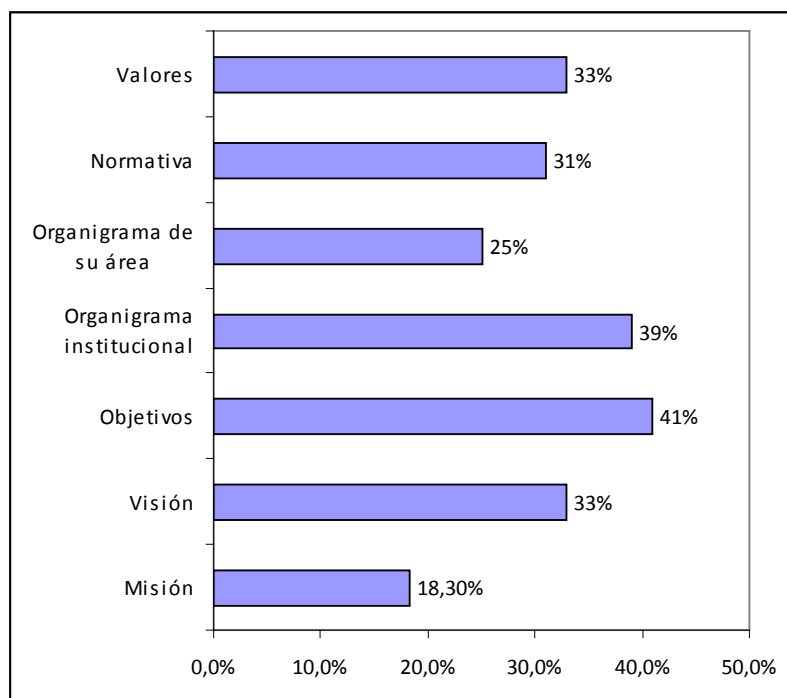
relaciones interpersonales, falta de liderazgo y relaciones de poder.

En el estudio se estima que los mayores problemas son 1) el alto índice de incapacidades, 2) el alto índice de movimientos de personal interino y 3) el alto porcentaje de procesos disciplinarios.

Entre otros aspectos analizados, se consultó sobre el conocimiento de la misión institucional, y un 18,3% de las personas consultadas indicaron que no la conocían. En el caso de la visión, el nivel de desconocimiento asciende a 33%; en cuanto a los objetivos, asciende a 41%.

Además, se constató que un 39% no conocía el organigrama institucional, y un 25% desconocía el organigrama de su propia área de trabajo. Un 31% manifestó que desconocía la Ley Orgánica y la normativa interna del Poder Judicial. En el campo de los valores institucionales, un 33% indicó que no los conocía.

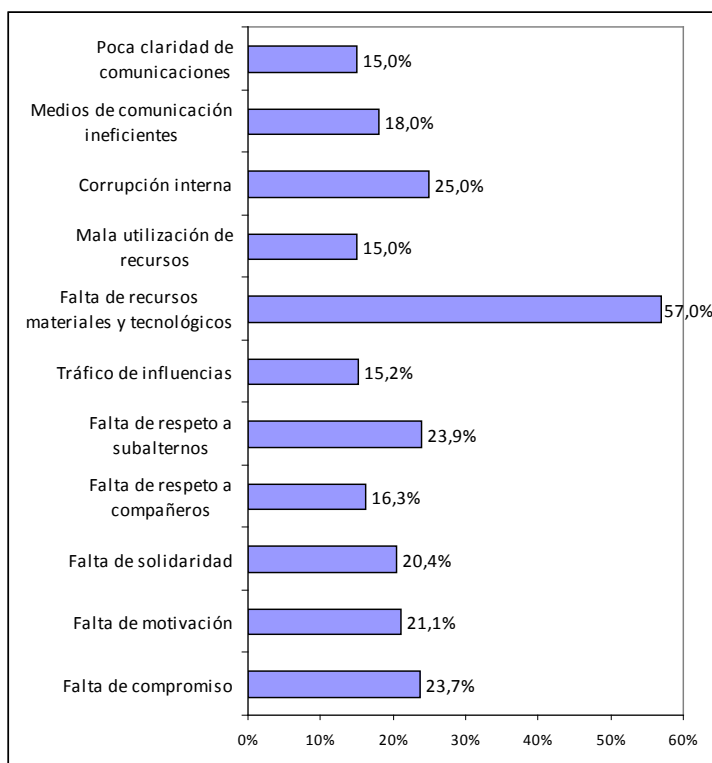
### PORCENTAJE DE DESCONOCIMIENTO SOBRE ASPECTOS DE ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL



Fuente: STEV (2009). Diagnóstico de Oportunidad del Poder Judicial.

Otros problemas detectados en el estudio (con porcentaje superior al 20%) son los siguientes:

### OTROS PROBLEMAS DETECTADOS



Fuente: STEV (2009). Diagnóstico de Oportunidad del Poder Judicial.

### ENCUESTA PARA MEDIR LA TRANSPARENCIA, RENDICIÓN DE CUENTAS E INTEGRIDAD DE LOS PODERES JUDICIALES DE LA REGIÓN, OPINIONES DE PERSONAS USUARIAS Y PERSONAL JUDICIAL

Mediante la “Encuesta para Medir la Transparencia, Rendición de Cuentas e Integridad de los Poderes Judiciales de la Región, Opiniones de Usuarios y Funcionarios” (Caso de Costa Rica)<sup>24</sup>, se consultó a las personas participantes sobre el principal problema que aqueja al país, y la respuesta giró en torno a la inseguridad ciudadana (81,2% de las personas servidoras judiciales), seguido por

la educación (39,7%) y el alto costo de la vida (39,4%).

Entre las críticas realizadas al Poder Judicial, se cuenta la percepción de que no hay igualdad en la Administración de Justicia. Se considera que la justicia no es eficiente, pero sí eficaz, salvo en el cumplimiento de las sanciones impuestas.

La percepción de la calidad de la justicia por parte de las personas funcionarias es del 68,6%, y quienes se desempeñan en el nivel operativo muestran un menor acuerdo en relación con la igualdad de la justicia.

24 Iniciativas de Desarrollo Empresarial (2010). Encuesta para medir la Transparencia, Rendición de Cuentas e Integridad de los Poderes Judiciales de la Región, Opiniones de Usuarios y Funcionarios. Caso de Costa Rica. Costa Rica: Instituto del Banco Mundial. Aplicada entre el 9 de enero y el 16 de abril de 2010. En cuanto a la población institucional, se encuestó un total de 373 personas.

Entre los obstáculos para la eficiencia de los tribunales, se hallan los procesos judiciales largos (80,7% de las personas funcionarias), la falta de leyes más severas (44%) y la complejidad de los procesos judiciales (41,4%). También hay una opinión generalizada de que un obstáculo es la inexperiencia de los jueces y juezas (82,8%), la selección de estos no basada en el mérito (55,6%) y la inestabilidad laboral (46,6%).

Un 25,7% del personal judicial manifestó tener conocimiento de actos de corrupción, generalmente relacionados con pago (o solicitud) de incentivos para acelerar procesos o para obtener un resultado beneficioso.

Un 48,3% del personal del Poder Judicial sostuvo que el presupuesto no es utilizado en

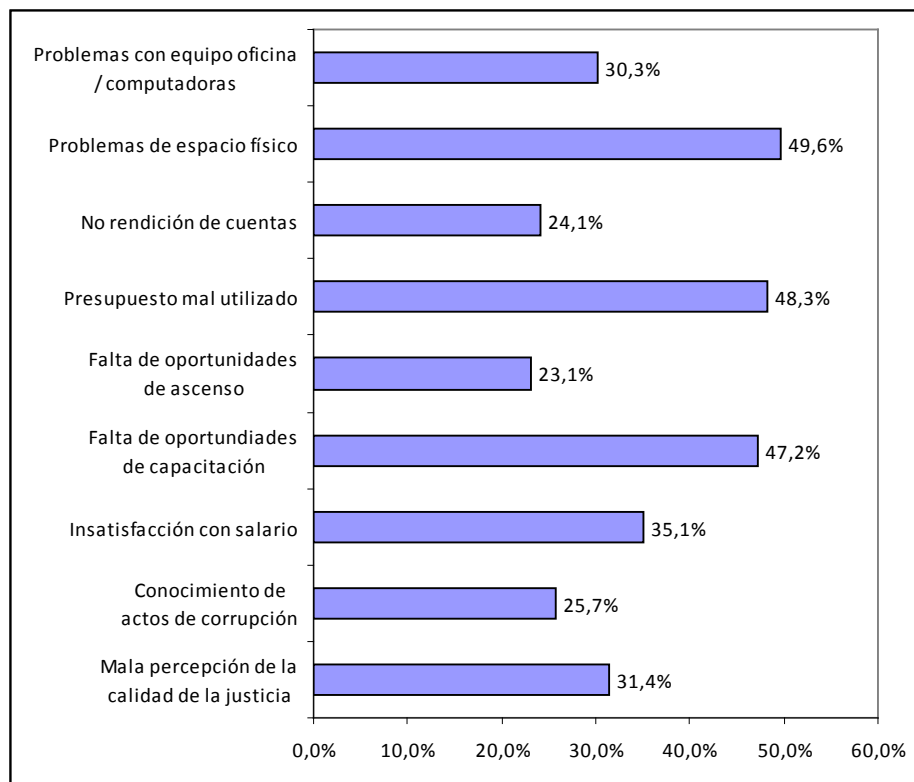
forma correcta, mientras que un 24,1% opinó que no se rinden cuentas sobre el desempeño del Poder Judicial.

El 91,2% está satisfecho con las actividades laborales que realiza, y un 63,8% está a gusto con su salario, aunque un 58,6% opina que no todas las personas ganan lo que merecen.

Un 52,9% cree que hay oportunidades de capacitación, y el 75,6% considera que hay oportunidades de ascenso.

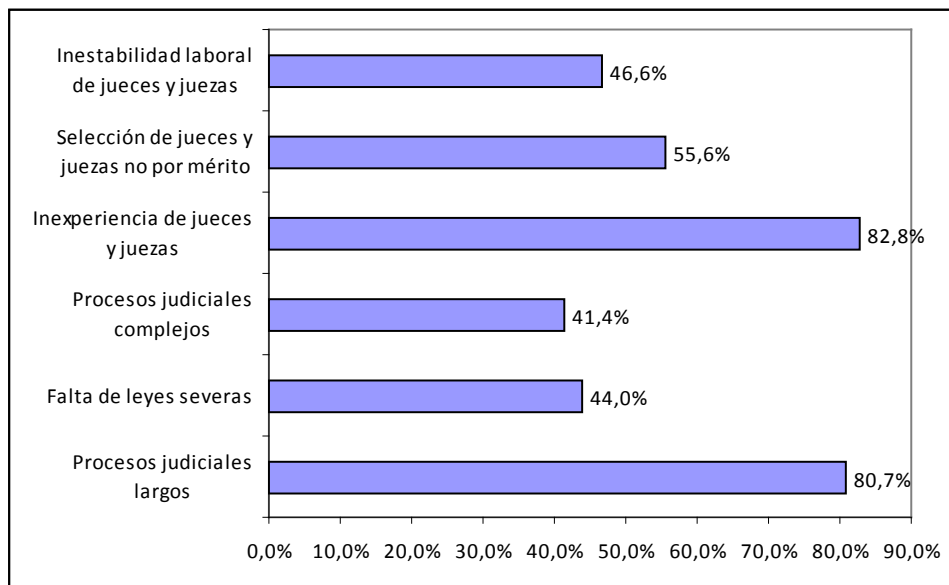
Un 25,2% muestra desconocimiento en relación con la forma de administración del recurso humano. El 49,6% no se encuentra a gusto con el espacio físico ni con las oficinas, mientras que un 30,3% considera que el equipo de oficina y computadoras no es apropiado.

## PRINCIPALES DIFICULTADES ENCONTRADAS EN LA ENCUESTA



Fuente: Encuesta para Medir la Transparencia, Rendición de Cuentas e Integridad de los Poderes Judiciales de la Región, Opiniones de las Personas Usuarias y Personal Judicial (Caso de Costa Rica).

## OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA JUSTICIA



Fuente: Encuesta para Medir la Transparencia, Rendición de Cuentas e Integridad de los Poderes Judiciales de la Región, Opiniones de las Personas Usuarias y Personal Judicial (Caso de Costa Rica).

### PERCEPCIÓN DE LOS Y LAS COSTARRICENSES SOBRE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS RECIBIDOS EN EL PODER JUDICIAL

La encuesta de Percepción de los y las Costarricense sobre la Calidad de los Servicios Recibidos en el Poder Judicial recoge impresiones de personas usuarias de los servicios institucionales<sup>25</sup>. En este caso, se concluyó que un 68,1% de las personas requirieron menos de 15 minutos de espera antes de ser atendidas, y un 64,4% manifestó que el tiempo de atención fue también inferior a los 15 minutos.

El 65,5% de los casos habían sido iniciados entre los años 2008 y 2009, lo que implica que al menos un 34,5% tenía más de un año de estar a la espera de resolución. Un 50,3% de las personas encuestadas concuerdan en que los procesos son lentos o excesivamente lentos. El 24,7% manifestó que ha tenido inconvenientes con expedientes, con el personal y con los procesos, entre otros.

Más del 90% considera que el personal judicial tiene conocimiento del tema y manifiesta colaboración, amabilidad y cortesía, además de una adecuada presentación personal. Sin embargo, un 41,8% manifiesta que el personal no porta el gafete o que no recuerda haberse lo visto.

El 79,9% de las personas usuarias consultadas acuerda que la información suministrada es clara. El 54,1% está conforme con los horarios de atención; pero un 43,9% considera que debe ampliarse el tiempo de atención.

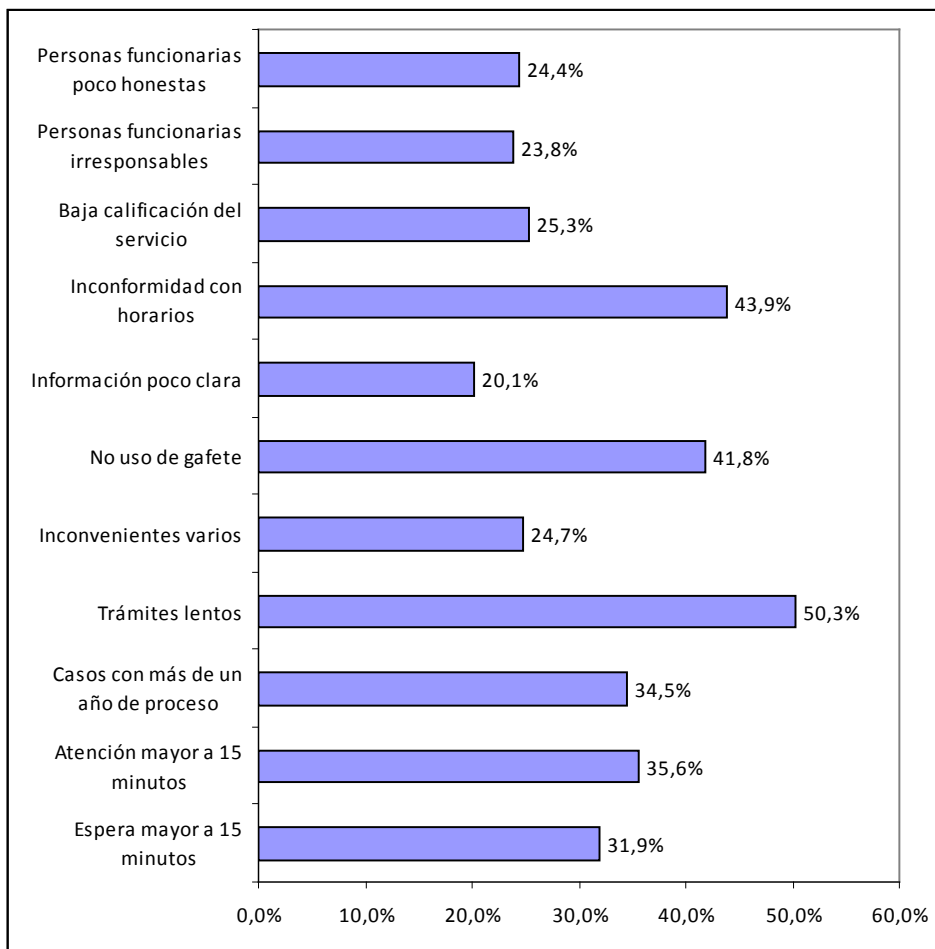
El 74,7% califica el servicio recibido con notas superiores a 8 (en una escala de 10). El 96,3% manifiesta que no conoce actos de corrupción en el Poder Judicial.

En cuanto a calificaciones del personal judicial, el 76,2% está de acuerdo en que son responsables, y un 75,6% en que son honestos.

25 Iniciativas de Desarrollo Empresarial. (2009). Percepción de los y las Costarricense sobre la Calidad de los Servicios Recibidos en el Poder Judicial. Costa Rica: Iniciativas de Desarrollo Empresarial, S. A. La muestra fue de 802 personas, aplicada entre el 13 de abril y el 15 de mayo de 2009.



## IMPRESIONES DESFAVORABLES DE LAS PERSONAS USUARIAS



Fuente: Encuesta de Percepción de los y las Costarricenses sobre la Calidad de los Servicios Recibidos en el Poder Judicial. 2009.

### PRINCIPALES HALLAZGOS DE LOS TRES ESTUDIOS

Entre los principales aspectos de la situación actual del personal judicial, se destacan un alto índice de incapacidades (promedio de 17,24 días por persona por año), así como una alta cantidad de nombramientos interinos (promedio de 7,17 nombramientos interinos por plaza durante los tres años que abarcó el estudio).

El Diagnóstico de Oportunidad revela un total de 6610 quejas relacionadas con retardo judicial (ante la Contraloría de Servicios) y 528 por retardo en la Administración de Justicia (tramitadas en el Tribunal de la Inspección Judicial), lo que se confirma con el 80,7% de opiniones referentes a que los procesos judiciales son largos, evidenciado en la encuesta

realizada para el Instituto del Banco Mundial, y el 50,3% de opiniones que refleja el estudio de percepción de los y las costarricenses, relacionado con la lentitud de los trámites, y el 34,5% de casos con más de un año de tiempo de tramitación.

Por otro lado, el Diagnóstico de Oportunidad refleja un total de 1408 quejas relacionadas con los procesos administrativos ante la Contraloría de Servicio, lo cual se puede contrastar con el 24,7% de personas usuarias que manifiestan problemas durante el proceso, y el 25,3% que da una baja calificación al servicio.

El siguiente cuadro resume algunos aspectos donde se percibe coincidencia entre los estudios:

## COMPARACIÓN DE RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES ANALIZADAS

Resultado común	Diagnóstico de Oportunidad del Poder Judicial	Encuesta para Medir la Transparencia, Rendición de Cuentas e Integridad de los Poderes Judiciales de la Región, Opiniones de Usuarios y Funcionarios	Percepción de los y las Costarricenses sobre la Calidad de los Servicios Recibidos en el Poder Judicial	Efectos en las personas servidoras
Lentitud en los trámites	6610 quejas relacionadas con retardo judicial ante la Contraloría de Servicio. 528 quejas por retardo en la Administración de Justicia ante el Tribunal de la Inspección Judicial.	Procesos judiciales largos (80,7%)	Trámites lentos (50,3%) casos con más de un año de proceso (34,5%)	Crea frustración e impotencia en las personas funcionarias. Además puede acarrear responsabilidades por daños a terceros
Dificultades durante el proceso	1408 quejas relacionadas con procesos administrativos ante la Contraloría de Servicio	Procesos judiciales complejos (41,4%)	Inconvenientes varios durante el proceso (24,7%) Baja calificación de la calidad del servicio (25,3%)	
Problemas con espacio físico o equipo técnico	57% menciona que no cuenta con condiciones y equipo necesario para realizar sus funciones de manera adecuada	Problemas de espacio físico (49,6%) Problemas con equipo / computadoras (30,3%)	Falta de recursos materiales y tecnológicos (57,0%)	Relacionados con la dignidad de la persona, ya que no se le provee de lo necesario para realizar el trabajo
Corrupción interna	Corrupción interna (25,0%)	Conocimiento de actos de corrupción (25,7%)		Relacionado con aspectos éticos de cada persona y con la confianza depositada por la ciudadanía en el desarrollo de las labores
Falta de transparencia		No rendición de cuentas (24,1%)	Información poco clara (20,1%)	Relacionados con la confianza hacia los compañeros y compañeras de trabajo y la mostrada por la ciudadanía con respecto al trabajo realizado por el PJ.
Dificultades con la práctica de valores	Irrespeto a subalternos (23,9%) Irrespeto a compañeros (16,3%) Falta de solidaridad (20,4%) Falta de compromiso (23,7%)		Personas funcionarias irresponsables (23,8%) Personas funcionarias poco honestas (24,4%)	Relacionados con la ética, pues los valores corresponden a esos principios que se hacen propios, por medio de los cuales las personas tomamos decisiones

Fuente: Elaboración STEV, 2010

## EFFECTOS DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS EN LAS PERSONAS FUNCIONARIAS JUDICIALES

Partiendo que la ética es aquel proceso de interiorización propio del ser humano donde el momento ético se refleja justamente cuando pensamos antes de actuar y que este requiere de unas condiciones para discernir y reflexionar, en la toma de decisiones, estas decisiones se verán manifestadas en los actos de las personas en la cotidianidad laboral, lo cual es un reflejo de lo mostrado en el cuadro anterior.

Por tanto, desde el punto de vista de la ética y los valores, se incluyen los efectos que los principales problemas detectados (coincidentes en los estudios) tienen sobre las personas servidoras judiciales, por ser la población hacia la cual va orientada la PA. En este caso, se toma en cuenta que existen factores que determinan el nivel de rendimiento de las personas en su trabajo, los cuales están relacionados con el grado de satisfacción que se tiene al desarrollarlo.

Al respecto se retoma lo planteado por el psicólogo Frederick Herzberg (1966)<sup>26</sup>, quien indica que existen aspectos que pueden crear satisfacción o insatisfacción en el trabajo, a los que llama factores intrínsecos y factores higiénicos respectivamente.

En el caso de los factores intrínsecos, se refiere a aquellos aspectos que motivan a las personas, tales como: el reconocimiento, la realización personal o logro, el trabajo en sí, el progreso o ascensos, factores que se encuentran bajo el control de la persona trabajadora al relacionarse con lo que hace. Pero también menciona la existencia de aspectos que conducen al descontento en el trabajo, llamados factores de higiene, relacionados con el contexto laboral que rodea el cargo; es decir, con aspectos como: el ambiente de trabajo,

salubridad, limpieza, relaciones interpersonales, salario, jornada laboral, entre otros, que son externos a la persona, si estos son adecuados no producen motivación, pero si llegan a ser precarios desmotivan a las personas.

Es importante mencionar que la satisfacción y la insatisfacción de la persona trabajadora no pueden verse como opuestas de un continuo, ya que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están desligados y son diferentes de los factores que originan insatisfacción en el trabajo, tal y como fue mencionado en párrafos anteriores.

En cuanto a la PA, la lentitud en los trámites y la dificultad durante el proceso corresponden a factores higiénicos que crean en las personas trabajadoras judiciales insatisfacción en el trabajo y, por ende, deberán ser abordados con la finalidad de que no se conviertan en factores que propicien desmotivación. Es necesario minimizar los factores de higiene que afectan a las personas servidoras y potenciar los factores intrínsecos.

En relación con la corrupción interna señalada como problema institucional por dos de los tres estudios, será necesario primero partir de algún concepto como referente concreto, en este orden de ideas seguiremos el ofrecido por Joseph S. Nye, citado por Saltos Galarza (1997) como:

*[...] una conducta que se aparta de los deberes formales<sup>27</sup> de un cargo público en busca de beneficios pecuniarios o de posición (camarilla, personal, familia, privada) que conciernen al interés privado; o que viola las normas que coartan ciertos tipos de conductas tendientes al interés privado<sup>28</sup>.*

Tanto la corrupción interna como la dificultad con la práctica de los valores corresponden

26 Rodríguez M, Dario. (2004). Gestión Organizacional. Elementos para su estudio. Chile. Tercera edición. Ediciones Universidad Católica de Chile, p.141.

27 Lo cual remite al marco normativo vigente, tales como: leyes, reglamentos, comunicaciones, etc.

28 Saltos Galarza Napoleón et al. (1997). Ética y Corrupción estudio de casos, Informe final del proyecto "Ética y Corrupción". Ecuador, Banco Mundial, pp. 41 a 42.

a aspectos relacionados con la ética de las personas servidoras judiciales, la vivencia de valores propios y, más importante aún, de valores compartidos que permitan guiar el logro de los objetivos institucionales, las relaciones con compañeros, compañeras y personas usuarias, así como visibilizar a cada una de las personas que laboran en el PJ.

En cuanto a la falta de transparencia, esta se relaciona con un valor imprescindible en el desenvolvimiento de las labores judiciales, como lo es la confianza, relacionada con lo que cada persona servidora realiza, con la labor de sus compañeros y compañeras y la depositada por la ciudadanía en el entendido de hacer un trabajo objetivo, con procesos e información clara, donde se rinden cuentas sobre la labor desarrollada, en procura del bien común.

Otras situaciones que no son comunes entre los estudios, pero que conviene tener presentes dada su magnitud, son las siguientes:

Se refleja un alto desconocimiento sobre aspectos de organización, como los objetivos (41%), el organigrama institucional (39%), la visión y los valores (33%).

Las personas que laboran para el PJ consideran que varios aspectos relacionados con los jueces y las juezas están afectando la prestación del servicio (inexperiencia 82,8%, forma de selección 55,6%, inestabilidad laboral 46.6%).

Por último, se señala que un 47,2% del personal judicial considera que hace falta más capacitación, y que un 48,3% cree que el presupuesto institucional no está siendo bien utilizado.

La situación actual de las personas funcionarias demostrada mediante los tres estudios, servirá de base para el planteamiento de los ejes y los lineamientos que regirán la PA, los cuales incidirán en la gestión institucional.

## ASPIRACIONES, ENFOQUES Y VALORES DE LA PA



La política axiológica corresponde a una política institucional proyectada hacia el año 2026, por medio de la cual se pretende potenciar la vivencia de los valores compartidos que han sido identificados por funcionarias y funcionarios del PJ.

El horizonte temporal corresponde al 2026, por cuanto en ese año, el Poder Judicial celebrará los 200 años de haberse instalado solemnemente como uno de los tres poderes del Estado costarricense, el cual contribuye a la construcción del bien común y al fortalecimiento de los procesos democráticos del país, además de considerar el aspecto relativo a que los procesos éticos por su naturaleza requieren tiempo, los cambios que generan son lentos y demandan el compromiso de las personas servidoras judiciales para gestarse. Resulta una aspiración para todas las funcionarias y todos los funcionarios judiciales celebrar dicho acontecimiento, mostrando que son personas excelentes en el desenvolvimiento de sus labores.

La política axiológica parte de los puntos comunes de los diagnósticos de la situación de la población judicial en lo referente a la vivencia de los valores que permitió identificar manifestaciones y experiencias con la temática. Asimismo, evidenció los desafíos y retos a asumir en cuanto a la vivencia de valores compartidos de quienes integran el PJ, dando

sustento a los lineamientos propuestos para su implementación.

La PA propone, desde aspiraciones esenciales, incidir en la gestión institucional, promover y consolidar programas y acciones necesarias que permitan potenciar iniciativas que impacten de manera positiva los desafíos señalados. Además de las aspiraciones, se presentan enfoques, valores orientadores, ejes y lineamientos.

Los enunciados de la política pretenden generar lineamientos fundamentales y condiciones necesarias para quienes se desempeñan en el sistema judicial, desde su plenitud como persona, como ciudadano o ciudadana y como trabajadora o trabajador con el propósito de contribuir al fortalecimiento de la paz y la democracia nacional.

## ENFOQUES ORIENTADORES

Se dirigirá la atención hacia la persona servidora judicial, como fin en sí misma, considerando sus plenitudes: humana, ciudadana y laboral. Será necesario dar utilidad a la ética como el proceso reflexivo previo a la acción y como instrumento de enseñanza para la vida que propicie acciones debidas y correctas en las personas que laboran para la institución, así como la búsqueda de la excelencia.

Estos enfoques darán los criterios conceptuales y metodológicos necesarios para el logro de las aspiraciones de la política.

## LA DIGNIDAD HUMANA

Los programas, planes y proyectos derivados de la PA deben tomar en cuenta la condición humana del personal judicial, su dignidad como elemento sustantivo de ser persona, lo cual implica un fin en sí mismo.

A lo largo de la historia, se han establecido algunos valores universales deseables para

todas las personas. Se trata de aquellos valores que se fundamentan en la dignidad incondicionada de la humanidad. Una dignidad que, como puede deducirse de su propia génesis, no admite ser relativizada, no puede depender de ninguna circunstancia (sexo, edad, salud, calidad de vida y demás cualidades), por lo que se han hecho esfuerzos importantes para que la discriminación que se pueda generar en razón de estas condiciones desaparezca.

A la vez que forma parte del mundo, la persona lo trasciende y muestra una singular capacidad -por su inteligencia y por su libertad- de dominarlo. Y se siente impulsada a la acción con esta finalidad. Podemos aceptar, por tanto, que el valor de la persona es de un orden superior en relación con los demás seres del cosmos. A ese valor lo denominamos "dignidad humana".

Se reconoce la dignidad humana como condición de existencia de las personas en libertad, igualdad, respecto a la vida y satisfacción de sus necesidades fundamentales, lo cual se busca garantizar en la Declaración de Derechos Humanos.

En este sentido, la formulación clara y precisa del imperativo categórico kantiano<sup>29</sup> refuerza la idea anterior. Así, en la segunda formulación del Imperativo, en la fundamentación de la metafísica de las costumbres, indica:

*Obra de tal modo que trates a la humanidad, tanto en tu persona como en la de cualquier otra, nunca meramente como un medio, sino que, en todo momento, la trates también como a un fin.*

Y en la tercera formulación insiste en el mismo sentido:

*Pues los seres racionales están todos bajo la ley de que cada una debe tratarse a sí misma y debe tratar a todas las demás nunca meramente como*

---

29 Inmanuel Kant. (1724-1804), filósofo alemán. Una de las personas pensadoras más influyentes en filosofía, derecho, ética y política.

*medio, sino siempre a la vez como fin en sí mismo. De este modo, surge un enlace sistemático de seres racionales por leyes objetivas comunes, esto es un reino, el cual, dado que estas leyes tienen por propósito precisamente la referencia de estos seres unos a otros como fines y medios, puede llamarse un reino de los fines*<sup>30</sup>.

Este imperativo establece el reino de la razón, eleva la dignidad de la persona al someter en ella la sensibilidad al juicio y hacer a la naturaleza racional, libre, suprema e independiente. Supera el egoísmo al prohibir actos de interés propios y apoya la moralidad en la más alta autoridad.

Se establece entonces que toda persona es un fin en sí misma y no un medio para cualesquiera usos de esta o aquella voluntad que debe en todas sus acciones, ya se refieran a sí misma o a las otras, ser respetada como tal. Este es un principio práctico, supremo, objetivo y universal derivado, no de la experiencia, sino de la propia naturaleza humana.

## **LA ÉTICA COMO REFERENTE DE LAS CONDUCTAS HUMANAS**

Los programas, planes y proyectos derivados de la PA tomarán en cuenta que la ética se constituye en el gran marco orientador de las conductas humanas y su importancia para la convivencia en sociedad.

El concepto ética se deriva del griego *ethos* que significa morada, costumbres o tradiciones, desde el cual los seres humanos proyectan su vida.

*La Ética no es otra cosa que tomar en serio nuestra propia humanidad; en otras palabras, renunciar a llevar una existencia vivida bajo el imperio del instinto o del emotivismo para asumir el reto de llevar una vida marcada por la reflexión seria y reposada*<sup>31</sup>.

Para los efectos de la PA, se asumirá como un estilo de vida de cada persona que integra la organización, permitiendo orientar racionalmente la conducta, mediante un análisis reflexivo previo a consumir cualquier acción, hacia unos fines determinados. Estos fines que se plantean deben tener presente que el límite del bienestar propio es el bienestar de las otras personas que comparten nuestro diario vivir.

Por tanto, la ética es alcanzar la excelencia en el actuar y compete a toda labor humana. Ello implica que, en sus alcances reales, el término ética está vinculado con lo mejor, con la búsqueda de la excelencia, con la plenitud humana, con lograr que la cotidianidad entre en la lógica de lo bien hecho, de lo óptimo, actuar de manera racional, buscando las metas propias que se han planteado y que responden al fin último de la vida, institución o actividad, fin que, evidentemente, tiene como límites la felicidad y el bienestar de las otras personas.

De igual manera, se entiende la ética en el mundo de las organizaciones, en cuyo caso correspondería a una institución, organización o empresa excelente, plena, que cumple a cabalidad con los objetivos y metas propuestas. Esto se logra cuando las personas que laboran en ella se identifican con la institución, se enriquecen con los valores que esta promueve, tratan de tener excelentes desempeños y vivir a plenitud, generando las mejores prácticas y comportamientos.

Como se puede observar, la ética concierne a todo quehacer humano y, como parte de la vida en las organizaciones, constituye una de las áreas más especializadas de la ética aplicada.

En el caso específico del Poder Judicial, se está promoviendo una ética social, laica y discursiva nacida de los consensos de las personas que lo conforman, bajo unas exigencias mínimas necesarias para que sea posible la convivencia, con la característica de ser exigidos a todas las personas por igual.

30 Bota J. Vidal Valores y principios. La Dignidad Humana descargado de [http://www.aceb.org/v\\_pp.htm](http://www.aceb.org/v_pp.htm) el 17 de junio de 2010, párrafo 6.

31 Poder Judicial. (2010). Manual de Valores Compartidos. Costa Rica, Imprenta Judicial, p. 9.

Según Cortina (1996) decir que la ética social es una ética laica:

*Le confiere la posibilidad de ser un punto de encuentro entre personas que profesan distintas creencias religiosas o de otros tipos, es decir, que se han adherido a proyectos de felicidad (máximos) diferentes, donde los valores y derechos de la ética social pueden ser defendidos y realizados desde cualquier creencia religiosa<sup>32</sup>.*

La ética social propone además una forma de alcanzar esos principios mínimos compartidos, la cual corresponde a la utilización de la ética discursiva o dialógica propuesta por J. Habermas<sup>33</sup> y K.O. Apel<sup>34</sup>, donde para lograr alcanzar esos mínimos en justicia, se requiere del diálogo simétrico, es decir, de un diálogo donde todas las personas puedan participar y verter sus opiniones en igualdad de condición, como medio para llegar a consensos. Para ello, es necesario, como lo expone Cortina (1996): “considerar a los demás como personas con las que es preciso y posible entenderse para satisfacer intereses comunes a todos”<sup>35</sup>.

## **LA INTEGRIDAD DEL SER HUMANO EN LAS PLENITUDES HUMANA, CIUDADANA Y LABORAL**

En el marco de esta política, se tomará en cuenta que la persona es un ser racional, porque tiene inteligencia y voluntad que le permiten ser libre y, al poseer este rasgo de libertad, se convierte en un ser ético en sí mismo. De igual forma, la persona es un ser social por naturaleza que se interrelaciona e interactúa, tal y como lo estableció Aristóteles. Puesto que es un ser social, sus acciones tienen una doble repercusión, sobre sí y sobre terceros con los

cuales la persona interactúa. Sus acciones no solo la hacen mejor o peor persona, sino que ayudan a que otras personas se perfeccionen o se corrompan.

*Desde la antropología se afirma el carácter social del hombre, en cuanto que para su pleno desarrollo como individuo necesita relacionarse y convivir con otros. Esta visión antropológica está reconocida de forma expresa en el artículo 29 de la Declaración Universal de Derechos Humanos: ‘Toda persona tiene deberes respecto a la comunidad, puesto que sólo en ella puede desarrollar libre y plenamente su personalidad’. Y no olvidemos que existe un consenso cada vez más general en considerar dicha Declaración como una expresión adecuada de la denominada ética cívica o de mínimos.<sup>36</sup>*

En el contexto de las organizaciones, la persona es un ser integral, una unidad ética por naturaleza. Por lo tanto, no hay ningún área o ámbito de acción de la persona, de la expresión de la humanidad, de la vida de hombres y mujeres que escape a su eticidad. Ello implica que no puede dejar de ser ético ni en la familia, ni en el club con sus amistades, ni en el mundo del trabajo.

Considerando lo anteriormente expuesto, se visualizará a las personas que laboran en el PJ desde su triple dimensión como personas, ciudadanas y trabajadoras.

### **• Plenitud humana**

Como se ha venido exponiendo, las personas cuentan y son valiosas, no por producir o consumir, ser eficientes o servir para algo; son valiosas por el hecho de ser humanas,

32 Cortina, Adela. (1996). Ética. España: Editorial Santillana.(p.128). Adela Cortina, filósofa española, catedrática de la Universidad de Valencia. Escritora prolifera en los temas de ciudadanía y ética en las organizaciones.

33 Jürgen Habermas. (1929), filósofo y sociólogo alemán, miembro de la Escuela de Fráncfort, ha realizado grandes aportes en los temas de ética, filosofía práctica y derecho.

34 Kart Otto Apel. (1922), filósofo alemán, es uno de los teóricos más influyentes de la Escuela de Frankfurt en temas de ética y filosofía práctica.

35 Op. cit., p.129.

36 Jiménez Escobar, J. (2006). La Ética profesional del letrado asesor fiscal. En M. Grande Yáñez (Ed.). Ética de las Profesiones. Jurídica España: Desclée De Brouwer, p. 208.

dotadas de razón, capaces de pensar y en el uso de la libertad discernir entre lo correcto y lo incorrecto, de manera que contribuyan a la construcción del bien común, reconociendo en la otra persona, otra como ella.

Se considera la condición inherente de ser humano, que poseen quienes laboran en el Poder Judicial costarricense. Se puede afirmar que son seres dignos al ser un fin en sí mismos, autónomos, dotados de razón que, en el ejercicio de la libertad, pueden establecer y llegar a aceptar lo que se considera correcto.

El trato hacia las demás personas debe, por tanto, estar orientado a mirar a quien se me aproxima como otra igual, evitando hacerle lo que nos es molesto y, a la vez, procurando su bienestar.

De alguna forma, ser mujeres y hombres plenos es propiciar que lo humano reconozca lo humano y, para ello, el marco de referencia de primer orden lo constituirán los valores que posibilitarán, una vez interiorizados, una sana convivencia que propicie la felicidad y el bienestar personal y social.

- **Plenitud ciudadana**

Las personas no vivimos aisladas, como se mencionó, somos seres sociales que interactuamos y convivimos con otras personas en procura del bien común.

Pertenece a una comunidad política, a un país llamado Costa Rica que nos hace sujetos de derechos y deberes derivados de las leyes que nos rigen, lo que convierte a quienes lo habitamos en ciudadanía.

La persona ciudadana, según Adela Cortina, “es aquella que no está sujeta al poder de ningún superior a la hora de tomar sus propias decisiones y que por ello, es señora de sí misma”.<sup>37</sup>

Formar parte de la ciudadanía costarricense conlleva la responsabilidad de construir el bien común, bajo unos mínimos en justicia que han de ser aplicados por todas las personas que integran la patria.

Como seres íntegros y como unidad ética, quien forma parte de la ciudadanía costarricense no puede dejar de lado que enfrenta una serie de obligaciones que permiten alcanzar las mejores prácticas y tener comportamiento ético como parte de la sociedad costarricense.

Quienes laboran para el Poder Judicial deben tener conciencia de que pertenecen a esta patria llamada Costa Rica, y que el bienestar de ella es una construcción de todas aquellas personas que habitamos el país.

- **Plenitud laboral**

Desde el ámbito de las organizaciones, al ser realizadas por las personas, las actividades profesionales, técnicas, productivas, económicas, entre otras, son sujetas a la ética. Las personas son quienes toman las decisiones desde su ámbito laboral con respecto a lo que se considera correcto. Cuando una persona toma una decisión, no puede separar lo técnico, lo profesional, lo económico y lo financiero de lo moral. Esto quiere decir que en el mundo de las organizaciones y a través de las acciones que se realizan en la institución, en la vida laboral, en la vida del trabajo, la persona también tiene que tender a la perfección y a su plenitud.

El trabajo le permite a la persona velar por su sustento, su desarrollo y el de la familia. Debe admitirle tener una vida digna. Además, es una forma propiamente humana de contribuir al bien común; es una manera de aportar a una sociedad más plena, más desarrollada y, a la vez, lograr su desarrollo integral como individuo.

Como institución del Estado, el PJ cumple con la finalidad de administrar justicia,

---

37 Cortina Adela. (1996). Ética. España: Editorial Santillana, p.128.



respondiendo a un ideal de construcción solidaria del bien común, como parte del servicio a la ciudadanía, llámese personas usuarias, proveedoras, trabajadoras y la sociedad costarricense como un todo. Es por ello que la política debe incorporar elementos en relación con el perfil de personas que se desea formen parte del conjunto institucional, y debe articularlos con los procesos propios de gestión humana.

Toda persona servidora judicial deberá tener claro que su buen desempeño contribuirá al bienestar de las personas que laboran en el PJ o bien que se interrelacionan con la institución, además que el trabajo apropiadamente realizado traerá beneficios para su propio desarrollo y el futuro de su familia.

Se requiere necesariamente construir un ambiente ético haciendo propios los valores organizacionales que sirven para facilitar la convivencia y la construcción del bienestar común.

## **LA CONFIANZA EN LAS RELACIONES LABORALES**

El enfoque de confianza tiene su origen en el modelo utilizado para clasificar los valores denominado Modelo triaxial<sup>38</sup>. Es un valor que actúa como pegamento de los valores compartidos; pero además en la actualidad, cuando se habla de ética empresarial, es imprescindible que quienes laboran en una empresa o institución, así como su público meta tengan la confianza suficiente de que la organización en lo interno va a generar las disposiciones necesarias para tomar buenas decisiones, lo que propiciará que se actué de acuerdo con los fines y los medios que exija la conciencia moral social de la organización.

El Diccionario de la Real Academia Española define la confianza como “Esperanza firme que se tiene de alguien o algo. Seguridad

que alguien tiene de sí mismo”. La confianza es, entonces, una disposición subjetiva para relacionarnos con el mundo en términos de mayor o menor seguridad, como resultado de la apreciación y de los juicios que realizamos a las demás personas o bien a nosotros mismos.

En los procesos de interacción social, confiamos en las otras personas dentro de un criterio de buena fe, lógicamente no esperamos nada indebido de las otras personas. Este criterio de buena fe tiene sus cimientos en el pacto ético asumido por la sociedad o comunidad, el cual ha sido suscrito de manera natural, por lo tanto, el comportamiento ético está estrechamente vinculado a la generación de confianza. Al respecto García Marzá (2003) indica:

Nadie pone en duda la importancia de la confianza como elemento esencial de las relaciones sociales y económicas, más aún en los actuales contextos globales. Sin este recurso moral no pueden funcionar ni las interacciones sociales ni las organizaciones e instituciones en las que se apoyan.<sup>39</sup>

En ese sentido, la confianza es un capital formado por las acciones éticas y es esencial para la vida cotidiana de cualquier persona; pero es de mayor relevancia para quienes representan un servicio público como las personas que laboran en el PJ, por cuanto se exige la transparencia en sus actuaciones.

Uno de los objetivos que pretende la PA es sin duda prevenir actos indebidos y generar procesos para corregirlos o reducirlos, procurando instaurar una cultura ética que conduzca a unos juicios de confianza tanto del personal del PJ, como de la ciudadanía en general, al reconocer que a nivel institucional todas las personas tienen comportamientos debidos y correctos, no solo porque cumplen con la normativa existente, sino porque se evidencia un fuerte compromiso por la defensa y

38 Modelo Triaxial, concepto desarrollado por los españoles García y Dolan (1997) en su libro: Dirección por valores. Madrid España, Editorial McGraw-Hill.

39 García Marzá, D. (2003). Confianza y Poder: La responsabilidad moral de las empresas de comunicación. En Cortina Adela. Construir Confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones. España. Editorial Trotta, S.A., p. 195.

la construcción de lo debido y correcto, hacia la edificación del bien común de las personas que requieren de los servicios de la Administración de Justicia.

## ASPIRACIONES

La PA se visualiza como una política interna del Poder Judicial hacia el año 2026, la cual deberá regir las actuaciones de las personas que laboran en este, siendo objeto de mejoramiento y actualización permanente.

La elección del año 2026 como horizonte de temporalidad de la PA responde al aniversario número 200 de su fundación. Resulta de suma importancia la celebración de dicho acontecimiento por cuanto el PJ constituye el principal pilar donde se cimienta la democracia costarricense, y una alta aspiración es que quienes se desempeñen en este muestren ser personas excelentes en el desenvolvimiento de sus labores, con los más preciados principios éticos que rigen la labor de las personas funcionarias, establecidos de forma constitucional. Esta aspiración global se enuncia de la siguiente manera:

*Al 2026 el Poder Judicial, alcanzará un nuevo clima ético que propicie la excelencia y por medio de ello se logre alcanzar plenamente el fin de la institución: Administrar Justicia pronta y cumplida, como colaboración a la construcción del bien común de la sociedad costarricense y fortalecer la democracia.*

Para lograr esto se debe impulsar la vivencia de la ética y los valores compartidos en cada una de las actuaciones de quienes se desenvuelven en el Poder Judicial. La ética es el marco de referencia que propiciará conductas debidas y correctas en las personas servidoras judiciales, y está nutrida por esos valores que han sido elegidos de manera consensuada por quienes realizan labores en el PJ, los cuales se denominan valores compartidos.

Se deberán crear las condiciones mediante la implementación de procesos andragógicos que permitan reconocer en las personas servidoras judiciales, su dignidad desde su triple dimensión, es decir, humana, ciudadana y laboral de este país llamado Costa Rica.

Durante el proceso participativo de consulta realizado con las jefaturas institucionales, se vincularon al enunciado de esta aspiración general nueve aspiraciones específicas, cuyo logro determina nueve ejes estratégicos:

1. Educación Moral.
2. Comunicación.
3. Reclutamiento, inducción y selección.
4. Planeamiento estratégico.
5. Capacitación.
6. Evaluación del desempeño.
7. Instancias de Control.
8. Procesos participativos.
9. Salud integral y fuentes de motivación.

El contenido de la política se separa en nueve ejes que generan enunciados y, a su vez, de tales se derivan lineamientos.

## VALORES COMPARTIDOS

Los valores compartidos se definen como elementos fundamentales que rigen la conducta. En ese sentido, son las creencias básicas sobre la forma correcta como debemos relacionarnos con otras personas y con el mundo, desde los que se construye la convivencia, a la vez que la posibilitan a través de los actos de las personas.

Dichas creencias son asumidas como elementos rectores que orientan las actuaciones y que no son susceptibles de transgresión o negociación.

Para la PA serán los valores compartidos del PJ y sus ámbitos que han sido establecidos y legitimados de manera participativa por personas de cada una de las instituciones y que forman parte integral del Modelo de Gestión Ética institucional.

Tales valores son los siguientes:

- **Compromiso:** Actuar con responsabilidad para el cumplimiento de nuestros fines.
- **Iniciativa:** Capacidad personal que inclina a la acción innovadora y creativa para hacer mejor mis funciones.
- **Responsabilidad:** Cumplir con deberes, obligaciones y compromisos asumiendo las consecuencias de mis actos.
- **Excelencia:** Aprecio o estimación por realizar con alto desempeño todas mis acciones.
- **Integridad:** Disposición o capacidad de la persona de actuar con rectitud y transparencia.
- **Honradez:** Actuar correctamente conforme a las normas morales, diciendo la verdad, siendo una persona justa y transparente.

Desde la perspectiva ética, algo tiene mayor valor en tanto sirva para mejorar a la persona humana, ayudándole a conseguir la armonía y la independencia que necesita y a la que aspira.

Como cualidades de las personas que laboran en el PJ, de sus acciones o de sus formas de relación, los valores corresponden a ideales de vida, como deseables de ser vividos por la convicción de que posibilitarán el bienestar personal y social.

Estos valores identificados por el personal judicial serán el camino hacia la visión de PJ que se quiere llegar a obtener, porque permiten a las personas orientar su quehacer institucional y las comprometerán a trabajar juntas para lograr unos fines establecidos, en procura de alcanzar el fin último de la institución: administrar justicia de manera pronta y cumplida.

## EJES Y LINEAMIENTOS

Para los efectos del desarrollo de los ejes y lineamientos, se va a definir cada uno de los temas que se propusieron en los talleres

participativos para la elaboración de la política axiológica. En este apartado, se ofrece la conceptualización de las aspiraciones, los enunciados y los lineamientos.



### 1. Educación moral

*Aspiración: El Poder Judicial cuenta con personas que tienen autonomía en el ejercicio responsable de la libertad y capacidad de razonar previo al acto, anteponiendo los valores compartidos en todas sus manifestaciones.*

La PA inicia con el eje de educación moral. La educación moral fortalecerá y fomentará la vivencia de los valores, potenciará la transparencia, minimizará y prevendrá la corrupción interna.

La educación moral es entendida como la estrategia de enseñanza aprendizaje que ayudará a propiciar procesos de aprendizaje reconociendo a las otras personas como iguales, en su triple dimensión humana.

Dado que la ética propicia la reflexión previa a los actos y posee un potencial revolucionario como enseñanza para la vida, la PA tomará en cuenta la elaboración de procesos andragógicos orientados a generar un cambio en la cultura ética de quienes conforman el Poder Judicial. Tomará en consideración los distintos procesos e instancias de formación existentes a nivel organizacional, permeando desde la inducción hasta los procesos de capacitación continua de las distintas unidades que tienen a su cargo dicha función.

Los procesos de enseñanza aprendizaje orientados al personal judicial estarán destinados a consolidar el Sistema de Gestión Ética institucional y a potenciar y fortalecer el desarrollo de la ética como un estilo de vida que favorecerá la convivencia.

Educar en y para la ética implica crear las condiciones que harán posibles la vivencia y la práctica de los valores compartidos identificados por las personas que laboran en el PJ, convirtiéndose en un instrumento fundamental para propiciar conductas debidas y correctas. Transmitirá conocimientos o contenidos y generará cambios de actitudes en el personal judicial, para que efectivamente aplique en la cotidianeidad laboral los valores y los compromisos éticos asumidos, los cuales se traducirán en conductas que serán el mejor guardián del clima ético institucional, hacia el logro de la excelencia.

Se trata de lograr mediante los procesos andragógicos que la persona reflexione sobre su vida ética de una manera más activa y de un modo creativo que le permita un mayor desarrollo de su integralidad desde sus tres plenitudes: humana, ciudadana y laboral.

Para ello se han establecido cuatro lineamientos estratégicos:

1. El Poder Judicial promoverá y fortalecerá la educación moral en toda su gestión y ámbitos con el propósito de minimizar y prevenir la corrupción.

2. La Escuela Judicial y las Unidades de Capacitación de los ámbitos incluirán la educación moral en los cursos y programas de formación, cuyos contenidos serán coordinados con la Secretaría de Ética y Valores.

3. La Escuela Judicial y las Unidades de Capacitación deberán utilizar como guía la estrategia andragógica del Sistema de Gestión Ética institucional en la elaboración de los planes de cursos y programas.

4. La Escuela Judicial y las Unidades de Capacitación deberán integrar, actualizar y profundizar periódicamente los contenidos relativos a la educación moral, congruentes con la realidad institucional y nacional, en todo el quehacer de las personas que laboran en el PJ.

## 2. Comunicación

*Aspiración: El PJ posee sistemas de comunicación capaces de contribuir a los procesos de transformación hacia una cultura institucional que satisfaga las expectativas de las personas usuarias internas y externas.*

La comunicación fortalecerá los mecanismos de transparencia institucional y facilitará la vivencia de los valores compartidos, para coadyuvar en la mejora continua de los procesos.

La comunicación es conceptualizada como la puesta en común de información logrando que el perceptor se apropie de ello.

El verbo comunicar proviene de la voz latina “comunicare” que significa puesta o poner en común. En su acepción más general, comunicación es acción y efecto de hacer a otra persona partícipe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a una persona alguna cosa, consultar, conferir con otras personas un asunto, tomando su parecer<sup>40</sup>.

A pesar de que no hay un consenso en cuanto a su origen etimológico, vamos a entender la comunicación como un proceso por medio del cual, dos o más personas se relacionan e intentan poner en común ideas, conocimientos, hechos y situaciones, tratan de comprenderse e influirse de manera que sus objetivos sean aceptados de la forma prevista que además supone el uso de un canal de transmisión de la información<sup>41</sup>.

40 Flores de Gortari, Sergio y Orozco Gutiérrez, Emiliano. (1988). Hacia una comunicación administrativa integral. México: Trillas, p. 24.

41 Profesor en línea. Comunicación. Recuperado el 30 de julio de 2011 de <http://www.profesorenlinea.cl/castellano/Comunicacion.htm>

En ese sentido, la comunicación se remonta a los orígenes mismos de la persona humana. No obstante, es elemental mencionar que en la actualidad trasciende el mundo de las organizaciones, donde su principal objetivo es intercambiar mensajes entre quienes las conforman y entre estas y su medio o bien influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización con el claro fin de cumplir de la mejor forma con los objetivos propuestos.

Tomando en consideración lo anteriormente expuesto, para el PJ será labor de primer orden que la comunicación organizacional contribuya a la instauración, la transmisión, el desarrollo y la permanencia de los valores compartidos y sus implicaciones en las conductas generadas en las personas servidoras que recibirán los mensajes.

Se pretende que los procesos de comunicación orienten a las personas servidoras judiciales hacia un mejoramiento continuo de la calidad de la gestión, en congruencia con la ética que se promueve en el PJ, lo cual no solo se verá proyectado en lo interno, sino también trascenderá a lo externo por medio de acciones y procedimientos que establezcan espacios permanentes de información, participación y opinión, facilitando integrar las aspiraciones de las personas servidoras y de la ciudadanía con las institucionales, la unión entre quienes conforman el PJ y, con ello, el fomento de los valores compartidos. Es necesario abordar la comunicación de forma integral y es preciso estudiarla, planificarla, organizarla y evaluarla.

### **Lineamientos estratégicos:**

1. El Poder Judicial fortalecerá la política de comunicación organizacional para coadyuvar en la mejora de los procesos, facilitar la vivencia de los valores y robustecer los mecanismos de transparencia.
2. Todas las áreas relacionadas con la gestión de comunicación deberán contribuir a fortalecer una cultura que satisfaga las necesidades de

información de las personas usuarias internas y externas.

3. Todas las áreas relacionadas con la gestión de comunicación deberán fortalecer y promover el Sistema de Gestión Ética institucional.
4. En todas las instancias del PJ, la información que se genere hacia lo interno y externo deberá ser congruente, procurar facilidad para su acceso y comprensión.

### **3. Reclutamiento, inducción y selección**

*Aspiración: El PJ posee procesos de gestión humana que atraen y retienen a las mejores personas.*

Los procesos de reclutamiento, inducción y selección de las personas que laboran para el Poder Judicial deberán potenciar la vivencia de los valores compartidos, la excelencia en el servicio para minimizar y prevenir la corrupción interna.

La inducción, reclutamiento y selección corresponde a los procesos de la gestión humana que potencian la atracción y retención de las mejores personas que laboran para el Poder Judicial.

En ese sentido, se pretende, en este tercer eje, que los procesos de reclutamiento, inducción y selección faciliten contratar personas cuyos objetivos personales puedan ser congruentes con los objetivos institucionales. Para ello el PJ diseñará un sistema de reclutamiento y selección donde además de tomar en cuenta el análisis de las competencias técnicas y académicas (aptitudes) de las personas oferentes, también considere los valores y las actitudes que poseen, los cuales deben ir en armonía con los valores compartidos de la institución.

Desde esta perspectiva, se verá a cada persona como un fin en sí misma, como una interlocutora válida que, una vez que forme parte del PJ, contribuirá en la construcción de la ética institucional.

La inducción, a su vez, deberá contemplar más que la simple presentación de la nueva persona servidora. El proceso vislumbrará las condiciones para que las personas de nuevo ingreso puedan apreciar el ambiente organizacional, su clima, los valores compartidos, comportamientos esperables y una adecuada capacitación en el desarrollo de competencias morales que contribuyan al fortalecimiento de la ética institucional, lo cual estará enfocado a que el potencial de la persona que ingrese esté dirigido en la misma ruta de los objetivos del PJ.

#### **Lineamientos de reclutamiento, inducción y selección:**

1. Los procesos de inducción, reclutamiento y selección de todas las áreas deberán coadyuvar a atraer y retener las mejores personas para que laboren en el PJ.
2. Los valores compartidos deberán ser integrados a los procesos de inducción, reclutamiento y selección del PJ.
3. Las implicaciones éticas de los valores compartidos deberán estar presentes en los procesos de inducción institucional y funcional de las personas servidoras judiciales.
4. Los procesos de selección deberán tener la evaluación del desempeño como referente para otorgar incentivos, ratificar y promover nombramientos en ascenso y en propiedad.

#### **4. Planeamiento estratégico**

*Aspiración: El PJ cuenta con procesos de planeamiento estratégico participativos los cuales ofrecen respuestas adecuadas, oportunas y equitativas al quehacer institucional.*

El planeamiento estratégico deberá contribuir a agilizar los trámites, facilitar los

procesos y potenciar la distribución equitativa de los recursos institucionales.

El planeamiento estratégico es entendido como el pensamiento significativo para dar respuesta oportuna en el corto, mediano y largo plazo al quehacer institucional.

Este eje estratégico estará orientado a participar y promocionar la representación colectiva, la interacción de los distintos grupos de interés, la puesta en marcha de la solidaridad, la inclusividad, la representación crítica de la realidad y la toma de decisiones, todo ello en función de proyectos en los cuales interactúe la comunidad judicial, donde se propicie el diálogo de manera simétrica y se alcancen consensos que permitan el logro de los objetivos institucionales.

#### **Lineamientos de Planeamiento estratégico:**

1. El planeamiento estratégico del PJ y sus ámbitos deberán incorporar los procesos que integran el Sistema de Gestión Ética.
2. El proceso de planeamiento estratégico deberá contemplar la ética dialógica a través de la realización de procesos participativos.
3. El proceso de planeamiento estratégico deberá reconocer en su formulación la dignidad humana de las personas servidoras.
4. Las propuestas que se formulen en el proceso de planeamiento estratégico deberán ser equitativas en la distribución de los recursos.

#### **5. Capacitación**

*Aspiración: El PJ posee procesos de formación y desarrollo que potencian la plenitud humana en su triple dimensionalidad.*

La capacitación deberá orientar la excelencia en las personas para mejorar los procesos de trabajo y robustecer una cultura de transparencia.

Se entiende por capacitación los procesos de aprendizaje que promueven la formación y el desarrollo del personal judicial.

Desde este eje, se visualizan la formación y el avance del personal judicial de manera integral. Ello implica que más allá del desarrollo de competencias profesionales, se visualice también el desarrollo de competencias humanas que permitan el crecimiento o mejora de sus virtudes y, por ende, que se manifieste en cómo la persona se desenvuelve tanto en el ámbito personal como laboral. Para ello será necesario establecer programas de capacitación continua que incluyan aspectos éticos, los cuales favorecerán a las personas servidoras judiciales el desarrollo de la autonomía de la voluntad y el uso correcto de la libertad en los procesos de toma de decisiones.

#### **Lineamientos de capacitación:**

1. La Escuela Judicial y las Unidades de Capacitación deberán visualizar la plenitud humana, ciudadana y laboral de las personas en el diseño y la ejecución de los cursos y programas de capacitación.

2. La Escuela Judicial y las Unidades de Capacitación formularán procesos de formación y desarrollo que coadyuven a promover y fortalecer el Sistema de Gestión Ética institucional.

3. La participación en las actividades de capacitación deberá obedecer a procesos de convocatoria, selección y seguimiento que robustezcan la cultura de transparencia.

#### **6. Evaluación del Desempeño**

*Aspiración: El PJ tiene un proceso de evaluación del desempeño que permite dar seguimiento y realimentar al personal judicial considerando la dimensión axiológica.*

La evaluación del desempeño deberá incluir en su estructura de valoración la vivencia de los valores compartidos, como un componente que

permita visibilizar e incidir en la mejora continua de los procedimientos y trámites con un impacto significativo en el servicio público.

La evaluación del desempeño se define como el proceso que permite dar seguimiento y realimentar el desempeño laboral de manera cuantitativa y cualitativa, para incrementar su eficiencia y contribución al cumplimiento de las metas institucionales.

Como sexto eje estratégico, la evaluación del desempeño tomará en cuenta el rendimiento de la persona trabajadora, así como las conductas y las manifestaciones de los valores compartidos en quienes forman parte de la familia judicial, lo cual permitirá realizar una valoración de manera integral, efectuar comparaciones, tomar decisiones con respecto a temas como formación, promoción, entre otros. Adicionalmente, como producto de este proceso, se esperan la retroalimentación a la persona servidora y la motivación necesaria que requiere este proceso de cambio.

#### **Lineamientos Evaluación del desempeño:**

1. La evaluación del desempeño deberá visualizar y operativizar en su estructura el componente axiológico, ético y las plenitudes humana, ciudadana y laboral de las personas servidoras judiciales.

2. La evaluación del desempeño tomará en cuenta los componentes del SGE para contribuir a la mejora continua de los procedimientos y trámites.

#### **7. Instancias de control**

*Aspiración: El PJ reconoce la importancia de la cultura de consecuencias, visibilizando el actuar correcto e incorrecto y su resultado.*

Las instancias de control deberán propiciar la cultura de consecuencias.

Las instancias de control se visualizan como entes y procedimientos que controlan el actuar

institucional, visibilizando el actuar correcto e incorrecto y su resultado.

Este eje propone la necesidad de introducir en el PJ la existencia de una cultura de consecuencias que promueva hacia quienes se desempeñan en el servicio judicial la excelencia en el desarrollo de sus labores.

Es importante comprender que la cultura de consecuencias es la visibilización de las actuaciones de las personas servidoras judiciales, en el sentido de tomar en cuenta tanto el proceder correcto como el incorrecto y sus resultados a nivel laboral. Implica no solo considerar las actuaciones negativas de quienes se desempeñan en el servicio, sino también reconocer los múltiples y valiosos aportes de las personas que laboran para este poder de la República en la consecución del fin institucional: la Administración de Justicia pronta y cumplida.

#### **Lineamientos de Instancias de control:**

1. Todas las instancias de control deberán coadyuvar en la promoción de una cultura de consecuencias, para visualizar el actuar correcto o incorrecto y sus resultados.

2. Todas las instancias de control procurarán una alta credibilidad basada en la congruencia del trabajo y la aplicación de criterios uniformes.

#### **8. Procesos participativos**

*Aspiración: El PJ toma en cuenta las distintas posiciones y perspectivas para los procesos de toma de decisiones.*

Los procesos participativos deberán propiciar escenarios representativos de la población judicial que faciliten el diálogo y el consenso para la toma de decisiones.

Los procesos participativos se definen como procesos donde las distintas posiciones y perspectivas de las personas interesadas son tomadas en cuenta.

El principal objetivo de este eje estratégico es la instauración permanente de espacios y escenarios que faciliten diálogos simétricos que permitan generar un ambiente de encuentro para dialogar, donde personas con distintas funciones y perspectivas puedan realizar procesos reflexivos, intercambiar opiniones, realizar las consultas que consideren pertinentes, presentar propuestas con respecto a temas, programas y medidas que son de su interés y de la institución, encaminados al logro de soluciones positivas.

#### **Lineamientos de procesos participativos:**

1. Los procesos de toma de decisiones deberán ser participativos mediante diálogos que faciliten el consenso y deberán estar orientados por los valores compartidos.

2. En los procesos de toma de decisiones, se procurarán valorar las posiciones y perspectivas de todas las partes interesadas.

#### **9. Salud Integral y fuentes de motivación:**

*Aspiración: El PJ mantiene un sistema de salud para propiciar el bienestar integral de la persona servidora judicial.*

La salud integral debe promover un manejo holístico con las personas y su entorno, fortaleciendo la plenitud personal, ciudadana y laboral.

La salud integral es entendida como un estado de bienestar integral de la persona en sus diferentes contextos.

En este sentido, el noveno eje estratégico se orienta a la necesidad de generar programas, planes y proyectos para las personas servidoras

42 Corrupción interna. La corrupción es una conducta que se aparta de los deberes formales (remite al marco normativo vigente, como reglamentos, comunicaciones, etc.) de un cargo público en busca de beneficios pecuniarios o de posición (camarilla, personal, familia, privada) que conciernen al interés privado o que viola las normas que coartan ciertos tipos de conductas tendientes al interés privado.



judiciales que procuren favorecer su bienestar mediante un equilibrio entre factores de orden físico, psicológico, biológico, emocional, mental, espiritual y social.

El estado de bienestar se verá reflejado en todos los ámbitos de la vida de las personas servidoras, pues propiciará actuaciones correctas, mejores vinculaciones con otras personas, que sean productivas, su crecimiento y desarrollo. Por ello este eje se encuentra estrechamente relacionado con la visión de la persona desde su triple dimensionalidad.

## Lineamientos de Salud Integral

1. El PJ promoverá un manejo holístico de la salud y del entorno de las personas que laboran en él.

2. Las áreas encargadas de la salud integral deberán propiciar ambientes de trabajo saludables para el bienestar de las personas servidoras judiciales.

3. Las áreas encargadas de la salud integral deberán establecer un sistema de seguimiento que permita disminuir o eliminar las problemáticas detectadas.

## MATRIZ MARCO POLÍTICA AXIOLÓGICA

Enunciado	Aspiración al 2026	Metas	Indicadores
Educación moral: La educación moral fortalecerá y fomentará la vivencia de los valores, potenciará la transparencia, minimizará y prevendrá la corrupción interna <sup>42</sup>	El Poder Judicial cuenta con personas que tienen autonomía en el ejercicio responsable de la libertad y capacidad de razonar previo al acto, anteponiendo los valores compartidos en todas sus manifestaciones.	1. Al 2026 el 100% del personal judicial participa del proceso de formación continua de educación moral. 2. Al 2026 se hayan introducido los valores compartidos dentro de los procesos de evaluación del desempeño institucional. 3. Al 2026 la percepción de corrupción a nivel interno sea inferior a un 15%.	1. % del personal judicial que esté participando en el proceso de formación en educación moral. 2. Inclusión de valores compartidos dentro de los procesos de evaluación del desempeño (sí/no). 3. % sobre la percepción de las personas servidoras con respecto a la corrupción interna.
Comunicación: La comunicación fortalecerá los mecanismos de transparencia institucional y facilitará la vivencia de los valores compartidos, para coadyuvar en la mejora continua de los procesos.	El PJ posee sistemas de comunicación capaces de contribuir a los procesos de transformación hacia una cultura institucional que satisfaga las expectativas de las personas usuarias internas y externas.	1. Al 2026 el PJ haya realizado diagnósticos de las necesidades de comunicación e información internas y externas. 2. Al 2026 el PJ cuente con una política de comunicación, considerando como eje transversal los valores compartidos. 3. Al 2026 los procesos de comunicación institucional promuevan la vivencia de los valores compartidos.	1. Diagnósticos realizados (sí/no). 2. Política elaborada con componente axiológico (sí/no). 3. % de personas que han recibido comunicación con respecto a los valores compartidos, determinado por medio de una encuesta de percepción.
Reclutamiento, inducción y selección: Los procesos de reclutamiento, inducción y selección de las personas que laboran para el Poder Judicial deberán potenciar la vivencia de los valores compartidos, la excelencia en el servicio para minimizar y prevenir la corrupción interna.	El PJ posee procesos de gestión humana que atraen y retienen a las mejores personas.	1. Al 2026 exista un proceso de reclutamiento, inducción y selección que garantice la contratación del personal idóneo para el PJ, en concordancia con los valores compartidos. 2. Al 2026 el PJ cuente con procesos de inducción institucional, funcional y ética sustentada en los valores compartidos. 3. Al 2026 el PJ considere los resultados de evaluación del desempeño para incentivos, ratificar y promover los nombramientos en ascenso.	1. Proceso ( sí/no) 2. Proceso (sí/no) 3. Estadísticas Gestión Humana

<p>Planeamiento estratégico: El planeamiento estratégico deberá contribuir a agilizar los trámites, facilitar los procesos y potenciar la distribución equitativa de los recursos institucionales.</p>	<p>El PJ cuenta con procesos de planeamiento estratégico participativos, los cuales ofrecen respuestas adecuadas, oportunas y equitativas al quehacer institucional.</p>	<p>1. Al 2026 el PJ cuente con trámites ágiles y razonables en su temporalidad, orientados a fortalecer los valores compartidos.</p> <p>2. Al 2026 el PJ posea procesos eficientes y confiables que fortalezcan la dignidad de quienes laboran en la institución.</p> <p>3. Al 2026 el PJ posea recursos idóneos y optimizados que consideren y potencien las plenitudes humanas.</p>	<p>1. Estadísticas de la Contraloría de Servicios/Departamento de Planificación/Tribunal de la Inspección Judicial/ Informes de Auditoría Judicial/ Informes de labores de oficinas administrativas y de los diversos ámbitos.</p> <p>2. Encuestas de percepción interna/Percepción Informe del Estado para la Nación sobre el PJ.</p> <p>3. Estudios de necesidades institucionales/ Actas de Asamblea Legislativa, Consejo Superior y Corte Plena relativas al presupuesto e informe del Ministerio de Hacienda sobre presupuesto.</p>
<p>Capacitación: La capacitación deberá orientar la excelencia en las personas para mejorar los procesos de trabajo y robustecer una cultura de transparencia.</p>	<p>El PJ posee procesos de formación y desarrollo que potencian la plenitud humana en su triple dimensionalidad</p>	<p>1. Al 2026 se hayan desarrollado programas de formación funcional y ética con acompañamiento asertivo de las jefaturas, sustentados en los valores compartidos.</p> <p>2. Al 2026 se hayan desarrollado programas de formación permanente que fortalezcan las plenitudes humanas, basadas en la construcción de confianza.</p> <p>3. Al 2026 exista un programa permanente que fortalezca la vivencia y la aplicación de los valores compartidos.</p>	<p>1. Sí/no</p> <p>2. Sí/no</p> <p>3. Si/no N.º de buenas prácticas</p>
<p>Evaluación del desempeño: La evaluación del desempeño deberá incluir en su estructura de valoración la vivencia de los valores compartidos, como un componente que permita visibilizar e incidir en la mejora continua de los procedimientos y trámites con un impacto significativo en el servicio público.</p>	<p>El PJ tiene un proceso de evaluación del desempeño que permite dar seguimiento y realimentar al personal judicial considerando la dimensión axiológica</p>	<p>1. Al 2026 el PJ cuente con un proceso de evaluación de desempeño eficiente y adecuado a las necesidades institucionales.</p> <p>2. Al 2026 el proceso de evaluación del desempeño ha visualizado y operativizado el componente axiológico y las plenitudes humanas.</p> <p>3. Al 2026 el PJ tenga un sistema de evaluación del desempeño que permite implementar planes de mejora y de incentivos para las personas servidoras judiciales.</p>	<p>1. Sí/no</p> <p>2. Sí/no</p> <p>3. Sí/No</p>
<p>Instancias de control: Las instancias de control deberán propiciar la cultura de consecuencias.</p>	<p>El PJ reconoce la importancia de la cultura de consecuencias, visibilizando el actuar correcto e incorrecto y su resultado.</p>	<p>1. Al 2026 el PJ cuente con un sistema de cultura de consecuencias en toda su gestión.</p> <p>2. Al 2026 cada instancia de control tiene procedimientos y criterios uniformes en todo su quehacer.</p> <p>3. Al 2026 existan instancias de control con alta credibilidad</p>	<p>1. Sí/no</p> <p>2. Encuesta de percepción</p> <p>3. Percepción interna</p>

Procesos participativos: Los procesos participativos deberán propiciar escenarios representativos de la población judicial que faciliten el diálogo y el consenso para la toma de decisiones.	El PJ toma en cuenta las distintas posiciones y perspectivas para los procesos de toma de decisiones.	1. Al 2026 el PJ posea procesos participativos con diálogos simétricos que facilitan la toma de decisiones consensuadas en la gestión institucional.	N.º de decisiones consensuadas.
Salud Integral y fuentes de motivación: La salud integral debe promover un manejo holístico con las personas y su entorno, fortaleciendo la plenitud personal, ciudadana y laboral.	El PJ mantiene un sistema de salud para propiciar el bienestar integral de la persona servidora judicial.	1. Al 2026 el PJ cuente con un sistema preventivo de salud y bienestar integral para fortalecer las plenitudes humanas. 2. Al 2026 el sistema de salud integral permite disminuir o eliminar problemáticas asociadas a factores de riesgo personal y laboral. 3. Al 2026 hayan disminuido las incapacidades en el PJ.	1. Sí/no  2. Informes de ambiente laboral/servicios de salud y salud ocupacional

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA POLÍTICA AXIOLÓGICA

Enunciado	Aspiraciones	Situación Inicial	Indicadores			Situación Esperada (metas)
			I Quinquenio	II Quinquenio	III Quinquenio	
La educación moral fortalecerá y fomentará la vivencia de los valores, potenciará la transparencia, minimizará y prevendrá la corrupción interna.	El Poder Judicial cuenta con personas que tienen autonomía en el ejercicio responsable de la libertad y capacidad de razonar previo al acto, anteponiendo los valores compartidos en todas sus manifestaciones.	Dificultad con la práctica de los valores (irrespeto a subalternos 23,9%, irrespeto a compañeros 16,3%, falta de solidaridad 20,4%, falta de compromiso 23,7).  Corrupción interna (25%)	%	%	%	1. Al 2026 el 100% del personal judicial participa del proceso de formación continua de educación moral.  2. Al 2026 se hayan introducido los valores compartidos dentro de los procesos de evaluación del desempeño institucional.  3. Al 2026 la percepción de corrupción a nivel interno sea inferior a un 15%.
			Sí/no	Sí/no	Sí/no	
			%	%	%	

<p>La comunicación fortalecerá los mecanismos de transparencia institucional y facilitará la vivencia de los valores compartidos, para coadyuvar en la mejora continua de los procesos.</p>	<p>El PJ posee sistemas de comunicación capaces de contribuir a los procesos de transformación hacia una cultura institucional que satisfaga las expectativas de las personas usuarias internas y externas.</p>	<p>Falta de transparencia (no rendición de cuentas 24,1%, información poco clara 20,1%). Dificultad con la práctica de los valores (irrespeto a subalternos 23,9%, irrespeto a compañeros 16,3%, falta de solidaridad 20,4%, falta de compromiso 23,7). Dificultad durante el proceso (1408 quejas a la Contraloría de Servicios, procesos judiciales complejos 41,3%, inconvenientes durante el proceso 24,7%, baja calificación de la calidad del servicio 25,3%).</p>	<p>Sí/no  Sí/no  %</p>	<p>Sí/no  Sí/no  %</p>	<p>Sí/no  Sí/no  %</p>	<p>1. Al 2026 el PJ haya realizado diagnósticos de las necesidades de comunicación e información internas y externas. 2. Al 2026 el PJ cuente con una política de comunicación considerando como eje transversal los valores compartidos. 3. Al 2026 los procesos de comunicación institucional promuevan la vivencia de los valores compartidos.</p>
<p>Reclutamiento, inducción y selección: Los procesos de reclutamiento, inducción y selección de las personas que laboran para el Poder Judicial deberán potenciar la vivencia de los valores compartidos, la excelencia en el servicio para minimizar y prevenir la corrupción interna.</p>	<p>El PJ posee procesos de gestión humana que atraen y retienen a las mejores personas.</p>	<p>Dificultad con la práctica de los valores (irrespeto a subalternos 23,9%, irrespeto a compañeros 16,3%, falta de solidaridad 20,4%, falta de compromiso 23,7).  Corrupción interna (25%)</p>	<p>Sí/no  Sí/no  EGH</p>	<p>Sí/no  Sí/no  EGH</p>	<p>Sí/no  Sí/no  EGH</p>	<p>1. Al 2026 exista un proceso de reclutamiento, inducción y selección que garantice la contratación del personal idóneo para el PJ, en concordancia con los valores compartidos. 2. Al 2026 el PJ cuente con procesos de inducción institucional, funcional y ética sustentada en los valores compartidos. 3. Al 2026 el PJ considere los resultados de evaluación del desempeño para incentivos, ratificar y promover los nombramientos en ascenso.</p>

<p>El planeamiento estratégico deberá contribuir a agilizar los trámites, facilitar los procesos y potenciar la distribución equitativa de los recursos institucionales.</p>	<p>El PJ cuenta con procesos de planeamiento estratégico participativos que ofrecen respuestas adecuadas, oportunas y equitativas al quehacer institucional.</p>	<p>Lentitud en los trámites (6610 quejas relacionadas con retardo judicial, procesos judiciales largos (80,7%), trámites lentos). Dificultad durante el proceso (1408 quejas a la Contraloría de Servicios, procesos judiciales complejos 41,3%, inconvenientes durante el proceso 24,7%, baja calificación de la calidad del servicio 25,3%. Problemas con espacio físico (el 57% menciona que no cuenta con condiciones ni equipo necesario para realizar sus labores de manera adecuada, problemas de espacio físico 49,6%, falta de recursos materiales y tecnológicos 57%).</p>	<p>1. Estadísticas de la Contraloría de Servicios/ Departamento de Planificación/ Tribunal de la Inspección Judicial/ Informes de Auditoría Judicial/ Informes de labores de oficinas administrativas y de los diversos ámbitos. 2. Encuestas de percepción interna/ Percepción Informe del Estado para la Nación sobre el PJ. 3. Estudios de necesidades institucionales/ Actas de Asamblea Legislativa, Consejo Superior y Corte Plena relativas a presupuesto e informe del Ministerio de Hacienda sobre presupuesto.</p>	<p>1. Estadísticas de la Contraloría de Servicios/ Departamento de Planificación/ Tribunal de la Inspección Judicial/ Informes de Auditoría Judicial/ Informes de labores de oficinas administrativas y de los diversos ámbitos. 2. Encuestas de percepción interna/ Percepción Informe del Estado para la Nación sobre el PJ. 3. Estudios de necesidades institucionales/ Actas de Asamblea Legislativa, Consejo Superior y Corte Plena relativas a presupuesto e informe del Ministerio de Hacienda sobre presupuesto.</p>	<p>1. Estadísticas de la Contraloría de Servicios/ Departamento de Planificación/ Tribunal de la Inspección Judicial/ Informes de Auditoría Judicial/ Informes de labores de oficinas administrativas y de los diversos ámbitos. 2. Encuestas de percepción interna/ Percepción Informe del Estado para la Nación sobre el PJ. 3. Estudios de necesidades institucionales/ Actas de Asamblea Legislativa, Consejo Superior y Corte Plena relativas a presupuesto e informe del Ministerio de Hacienda sobre presupuesto.</p>	<p>1. Al 2026 el PJ cuente con trámites ágiles y razonables en su temporalidad, orientados a fortalecer los valores compartidos. 2. Al 2026 el PJ posea procesos eficientes y confiables que fortalezcan la dignidad de quienes laboran en la institución. 3. Al 2026 el PJ posea recursos idóneos y optimizados que consideren y potencien las plentudes humanas.</p>
--	--	--	--	--	--	--

<p>Capacitación: La capacitación deberá orientar la excelencia en las personas para mejorar los procesos de trabajo y robustecer una cultura de transparencia.</p>	<p>El PJ posee procesos de formación y desarrollo que potencian la plenitud humana en su triple dimensionalidad.</p>	<p>Dificultad durante el proceso (1408 quejas a la Contraloría de Servicios, procesos judiciales complejos 41,3%, inconvenientes durante el proceso 24,7%, baja calificación de la calidad del servicio 25,3%.</p> <p>Dificultad con la práctica de los valores (irrespeto a subalternos 23,9%, irrespeto a compañeros 16,3%, falta de solidaridad 20,4%, falta de compromiso 23,7).</p> <p>Falta de transparencia (no rendición de cuentas 24,1%, Información poco clara 20,1%)</p>	<p>1. Sí/no</p> <p>2. Sí/no</p> <p>3. Sí/no N.º de buenas prácticas</p>	<p>1. Sí/no</p> <p>2. Sí/no</p> <p>3. Sí/no N.º de buenas prácticas</p>	<p>1. Sí/no</p> <p>2. Sí/no</p> <p>3. Sí/no N.º de buenas prácticas</p>	<p>1. Al 2026 se hayan desarrollado programas de formación funcional y ética con acompañamiento asertivo de las jefaturas, sustentados en los valores compartidos.</p> <p>2. Al 2026 se hayan desarrollado programas de formación permanente que fortalezcan las plenitudes humanas, basados en la construcción de confianza.</p> <p>3. Al 2026 exista un programa permanente que fortalezca la vivencia y la aplicación de los valores compartidos.</p>
<p>Evaluación del desempeño: La evaluación del desempeño deberá incluir en su estructura de valoración la vivencia de los valores compartidos, como un componente que permita visibilizar e incidir en la mejora continua de los procedimientos y los trámites con un impacto significativo en el servicio público.</p>	<p>El PJ tiene un proceso de evaluación del desempeño que permite dar seguimiento y realimentar al personal judicial, considerando la dimensión axiológica</p>	<p>Dificultad con la práctica de los valores (irrespeto a subalternos 23,9%, irrespeto a compañeros 16,3%, falta de solidaridad 20,4%, falta de compromiso 23,7).</p> <p>Dificultad durante el proceso (1408 quejas a la Contraloría de Servicios, procesos judiciales complejos 41,3%, inconvenientes durante el proceso 24,7%, baja calificación de la calidad del servicio 25,3%.</p> <p>Lentitud en los trámites (6610 quejas relacionadas con retardo judicial, procesos judiciales largos (80,7%), trámites lentos)</p>	<p>1. Sí/no</p> <p>2. Sí/no</p> <p>3. Sí/no</p>	<p>1. Sí/no</p> <p>2. Sí/no</p> <p>3. Sí/No</p>	<p>1. Sí/no</p> <p>2. Sí/no</p> <p>3. Sí/no</p>	<p>1. Al 2026 el PJ cuente con un proceso de evaluación de desempeño eficiente y adecuado a las necesidades institucionales.</p> <p>2. Al 2026 el proceso de evaluación del desempeño ha visualizado y operativizado el componente axiológico y las plenitudes humanas.</p> <p>3. Al 2026 el PJ tenga un sistema de evaluación del desempeño que permite implementar planes de mejora y de incentivos para las personas servidoras judiciales.</p>

<p>Instancias de control: Las instancias de control deberán propiciar la cultura de consecuencias.</p>	<p>El PJ reconoce la importancia de la cultura de consecuencias, visibilizando el actuar correcto e incorrecto y su resultado.</p>	<p>Lentitud en los trámites (6610 quejas relacionadas con retardo judicial, procesos judiciales largos (80,7%), trámites lentos). Falta de transparencia (no rendición de cuentas 24,1%, información poco clara 20,1%). Corrupción interna (25%).</p>	<p>1. Sí/no  2. Encuesta de percepción.  3. Percepción interna.</p>	<p>1. Sí/no  2. Encuesta de percepción.  3. Percepción interna.</p>	<p>1. Sí/no  2. Encuesta de percepción.  3. Percepción interna.</p>	<p>1. Al 2026 el PJ cuente con un sistema de cultura de consecuencias en toda su gestión. 2. Al 2026 cada instancia de control tenga procedimientos y criterios uniformes en todo su quehacer. 3. Al 2026 existan instancias de control con alta credibilidad</p>
<p>Procesos participativos: Los procesos participativos deberán propiciar escenarios representativos de la población judicial que faciliten el diálogo y el consenso para la toma de decisiones.</p>	<p>El PJ. toma en cuenta las distintas posiciones y perspectivas para los procesos de toma de decisiones.</p>	<p>Lentitud en los trámites (6610 quejas relacionadas con retardo judicial, procesos judiciales largos (80,7%), trámites lentos). Falta de transparencia (no rendición de cuentas 24,1%, información poco clara 20,1%). Problemas con espacio físico (el 57% menciona que no cuenta con condiciones ni equipo necesario para realizar sus labores de manera adecuada, problemas de espacio físico 49,6%, falta de recursos materiales y tecnológicos 57%).</p>	<p>N.º de decisiones consensuadas.</p>	<p>N.º de decisiones consensuadas.</p>	<p>N.º de decisiones consensuadas.</p>	<p>1. Al 2026 el PJ posea procesos participativos con diálogos simétricos que facilitan la toma de decisiones consensuadas en la gestión institucional.</p>

<p>Salud Integral y fuentes de motivación: La salud integral debe promover un manejo holístico con las personas y su entorno, fortaleciendo la plenitud personal, ciudadana y laboral</p>	<p>El PJ mantiene un sistema de salud para propiciar el bienestar integral de la persona servidora judicial.</p>	<p>Problemas con espacio físico (el 57% menciona que no cuenta con condiciones ni equipo necesario para realizar sus labores de manera adecuada, problemas de espacio físico 49,6%, falta de recursos materiales y tecnológicos 57%). Dificultad con la práctica de los valores (irrespeto a subalternos 23,9%, irrespeto a compañeros 16,3%, falta de solidaridad 20,4%, Falta de compromiso 23,7%).</p> <p>Corrupción interna (25%).</p>	<p>1.Sí/no</p> <p>2. Informes de ambiente laboral/Servicios de Salud y Salud ocupacional.</p>	<p>1.Sí/no</p> <p>2. Informes de ambiente laboral/Servicios de Salud y Salud ocupacional.</p>	<p>1.Sí/no</p> <p>2. Informes de ambiente laboral/Servicios de Salud y Salud ocupacional.</p>	<p>1. Al 2026 el PJ cuente con un sistema preventivo de salud y bienestar integral para fortalecer las plenitudes humanas.</p> <p>2. Al 2026 el sistema de salud integral permita disminuir o eliminar problemáticas asociadas a factores de riesgo personal y laboral.</p> <p>3. Al 2026 hayan disminuido las incapacidades en el PJ.</p>
---	--	--	---	---	---	--



## MODELO DE GESTIÓN

La puesta en marcha de la PA y el plan de acción para el período 2011-2026 forman parte del Sistema de Gestión Ética Institucional. Para implementar la PA, se requiere un modelo de gestión que regule las atribuciones, las responsabilidades y las competencias de las áreas de gestión vinculadas del PJ, como podrá observarse en el siguiente esquema.

### Proceso de política axiológica



El modelo define las instancias que modularán y coordinarán los recursos necesarios para la puesta en práctica de la PA. Se requiere que considere:

La formulación de la PA y la definición de los objetivos, es decir, aspectos logísticos, de implementación y evaluación relacionados con esta.

Recursos destinados al impulso de los procesos éticos institucionales.

Procesos de seguimiento referidos al alcance que debe darse a la normativa vinculante con el tema y a quienes deberán implementar la PA.

## GLOSARIO

**Andragogía:** Ciencia de la educación de adultos.

**Aspiración:** Corresponde a un marco de orientación, dirección, organización y compromiso para las acciones del Poder Judicial, el cual cree las condiciones y oportunidades que permitan propiciar un clima ético institucional hacia el año 2026.

**Corrupción:** La corrupción es una conducta que se aparta de los deberes formales (remite al marco normativo vigente, como reglamentos, comunicaciones, etc.) de un cargo público en busca de beneficios pecuniarios o de posición (camarilla, personal, familia, privada) que conciernen al interés privado; que viola las normas que coartan ciertos tipos de conductas tendientes al interés privado.

**Diálogo simétrico:** La ética del discurso afirma que cada persona ha de reconocerse como interlocutora válida en cuantas normas la afecten. Esto implica que las personas pueden participar y verter sus opiniones en igualdad de condición, como medio para llegar a consensos.

**Eje temático:** Tema predominante en un escrito o discurso.

**Enfoque orientador:** Dirección o procedimiento que se adopta ante un proyecto, problema u otro aspecto que implica una

manera particular de valorarla o considerarla. Considera una determinada concepción filosófica o política.

**Enunciado:** Escrito que da cuenta del problema que se intenta solucionar.

**Indicadores:** Medio que permite medir el grado de logro de las aspiraciones de la política.

**Meta:** La situación esperada o meta corresponde a lo que se espera impactar o lograr con la política. Es el paso de una situación dada a una situación esperada.

**Política pública:** Curso de acción definido para orientar y alcanzar un fin que se expresa en directrices, lineamientos u objetivos estratégicos sobre un tema y la atención o transformación de un problema de interés público.

Explicita la voluntad política traducida en decisiones y apoyo en recursos humanos, técnicos y financieros, así como en los mandatos nacionales e internacionales.

**Valores compartidos:** Los valores compartidos son elementos fundamentales que rigen la conducta. Son las creencias básicas sobre la forma correcta como debemos relacionarnos con otras personas y con el mundo, desde los que se construye la convivencia, a la vez que la posibilitan a través de los actos de las personas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abarca, Marco y otros. (2001). Fruto de la Perseverancia: el sistema nacional de comisiones de Valores de Costa Rica. Costa Rica: Editorial Universidad de Costa Rica.

Blaze, Meter y otros. (2006). La Carta de la Tierra en Acción. Holanda: Editorial Kit Publisher.

Consejo Nacional de la Política de la Persona Joven. (2004). Política Pública de la Persona Joven. Costa Rica: Consejo Nacional de la Política de la Persona Joven.

Cortina, Adela. (1996). Ética. España: Editorial Santillana.

Cortina Adela y otros. (2003). Construir Confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones. España, Editorial Trotta.

Cumbre Judicial Iberoamericana. (2006). Código Modelo Iberoamericano de Ética Judicial. México: Editorial Corte Suprema de Justicia de México.

Cumbre Judicial Iberoamericana. (2008). Reglas de Brasilia sobre acceso a la justicia de las personas en condición de vulnerabilidad. Brasilia. (Aprobadas en la sesión extraordinaria de Corte Plena n.º 17-2008 del 26 de mayo de 2008, artículo II).

Guillén G, Carlos. (2000). Psicología del Trabajo para relaciones laborales. España.

Editorial Mc Graw Hill/interamericana de España S. A. U.

Grande Yáñez, M. (2006). Ética de las Profesiones Jurídica. España: Desclée De Brouwer

Iniciativas de Desarrollo Empresarial. (2010). Encuesta para Medir la Transparencia, Rendición de Cuentas e Integridad de los Poderes Judiciales de la Región, Opiniones de Usuarios y Funcionarios. Caso de Costa Rica. Costa Rica: Instituto del Banco Mundial.

Iniciativas de Desarrollo Empresarial. (2009). Percepción de los y las Costarricenses sobre la Calidad de los Servicios Recibidos en el Poder Judicial. Costa Rica: Iniciativas de Desarrollo Empresarial, S. A.

Instituto Interamericano de Derechos Humanos. (1998a). Manual de Educación en derechos humanos. Costa Rica: Instituto interamericano de Derechos Humanos.

Instituto Interamericano de Derechos Humanos.(1998b).InstrumentosInternacionales de protección de los derechos humanos. Costa Rica: Instituto Interamericano de derechos humanos.

Meléndez, Florentín. (2006). Instrumentos internacionales sobre Derechos Humanos aplicables a la administración de justicia. Estudio constitucional comparado. México: Fundación Honrad Adenauer.

Patronato Nacional de la Infancia / Consejo Nacional de Niñez y Adolescencia. (2009). Política Nacional para la Niñez y la Adolescencia Costa Rica, 2009-2021. Costa Rica: PANI-UNICEF.

Pérez, Teodoro. (2006). Modelo de Gestión Ética para las entidades del Estado. Colombia: Programa Eficiencia y Rendición de Cuentas en Colombia.

Poder Judicial. (2010). Manual de Valores Compartidos. Costa Rica Imprenta Judicial.

RECOPE. (2006). Código de Ética. Costa Rica: Refinadora Costarricense de Petróleo.

Rodríguez M, Darío. (2004). Gestión Organizacional. Elementos para su estudio. Chile. Tercera edición. Ediciones Universidad Católica de Chile.

Saltos G, Napoleón. (1997). Ética y Corrupción estudio de casos, Informe final del proyecto “Ética y Corrupción” Ecuador, Banco Mundial.

S.T.E.V. Secretaría Técnica de Ética y Valores. (2009). Diagnóstico de Oportunidad del Poder Judicial. Costa Rica: Poder Judicial.

## Leyes

Asamblea Legislativa. Ley Orgánica del Poder Judicial (8) (1937 y reformas). Asamblea Legislativa, San José, Costa Rica. Consultada el 28 de junio de 2011 de [http://www.pgr.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_repartidor.asp?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=33635&nValor3=79299&param2=3&strTipM=TC&IResultado=22&strSim=simp](http://www.pgr.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_repartidor.asp?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=33635&nValor3=79299&param2=3&strTipM=TC&IResultado=22&strSim=simp)

Asamblea Legislativa. Constitución Política de la República de Costa Rica. (1949 y reformas). Asamblea Legislativa, San José, Costa Rica. Consultada el 28 de junio de 2010 de [http://www.pgr.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_repartidor.asp?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=871&nValor3=74424&param2=2&strTipM=TC&IResultado=19&strSim=simp](http://www.pgr.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_repartidor.asp?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=871&nValor3=74424&param2=2&strTipM=TC&IResultado=19&strSim=simp)

Asamblea Legislativa. Ley General de la Administración Pública (6227 ) (1978 y reformas). Asamblea Legislativa, San José, Costa Rica. Consultada el 28 de junio de 2010 de [http://www.pgr.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_repartidor.asp?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=13231&nValor3=80205&param2=1&strTipM=TC&IResultado=6&strSim=simp](http://www.pgr.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_repartidor.asp?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=13231&nValor3=80205&param2=1&strTipM=TC&IResultado=6&strSim=simp)

Asamblea Legislativa. Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República (6815). (1982 y reformas). Asamblea Legislativa San José, Costa Rica. Consultada el 28 de junio de 2010 de [http://www.pgr.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_repartidor.asp?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=38915&nValor3=72452&param2=1&strTipM=TC&IResultado=2&strSim=simp](http://www.pgr.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_repartidor.asp?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=38915&nValor3=72452&param2=1&strTipM=TC&IResultado=2&strSim=simp)

Decreto Ejecutivo N.º 17908-J (1987). Declara de Interés Nacional el Plan de Rescate de Valores Morales Cívicos y Religiosos. Consultado el 28 de junio de 2010 de [http://www.pgr.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_repartidor.asp?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=11723&nValor3=12585&strTipM=TC](http://www.pgr.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_repartidor.asp?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=11723&nValor3=12585&strTipM=TC)

Decreto Ejecutivo N.º 23944-J-C (1994). Reforma e Integra Comisión Nacional Rescate Valores Morales Cívicos y Religiosos. Consultado el 28 de junio de 2010 de [http://www.pgr.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_repartidor.asp?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=27604&nValor3=29203&strTipM=TC](http://www.pgr.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_repartidor.asp?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=27604&nValor3=29203&strTipM=TC)

Asamblea Legislativa. Ley General de Control Interno. (8292 ) (2002). Asamblea Legislativa, San José, Costa Rica. Consultada el 28 de junio de 2010 de [http://www.pgr.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_repartidor.asp?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=49185&nValor3=52569&strTipM=TC](http://www.pgr.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_repartidor.asp?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=49185&nValor3=52569&strTipM=TC)

Asamblea Legislativa. Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública (8422) (2004 y sus reformas). Asamblea Legislativa, San José, Costa Rica. Consultado el 28 de junio de 2010 de [http://www.pgr.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_repartidor.asp?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=8422&nValor3=8422&param2=1&strTipM=TC&IResultado=1&strSim=simp](http://www.pgr.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_repartidor.asp?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=8422&nValor3=8422&param2=1&strTipM=TC&IResultado=1&strSim=simp)

pgr.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\_repartidor.asp?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=53738&nValor3=80916&param2=1&strTipM=TC&IRResultado=2&strSim=simp

Decreto Ejecutivo N.º 33146 (2006): Principios Éticos de los Funcionarios Públicos. Consultado el 28 de junio de 2010 de [http://www.pgr.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_repartidor.asp?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=57282&nValor3=62848&strTipM=TC](http://www.pgr.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_repartidor.asp?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=57282&nValor3=62848&strTipM=TC)

## SITIOS WEB

Aguilar, Astorga y Lima Facio. (2009). ¿Qué son y para qué sirven las Políticas Públicas? En Contribuciones a las Ciencias Sociales. Recuperado el 27 de julio de 2010 de [www.eumed.net/rev/cccss/05/aalf.htm](http://www.eumed.net/rev/cccss/05/aalf.htm)

Anónimo. (s.f). El ser racional como fin en sí mismo. Recuperado el 17 de junio de 2010 de <http://www.paginasobrefilosofia.com/html/teoriaseticas/EticaKant/Textos/texto23.html>

Anónimo. Estudios Organizacionales. Recuperado el 27 de julio de 2010 de [http://es.wikipedia.org/wiki/Estudios\\_organizacionales](http://es.wikipedia.org/wiki/Estudios_organizacionales) el 27 de julio de 2010.

Anónimo. La creación del clima de trabajo ético. Recuperado el 27 de julio de 2010 de <http://iinmayasari.files.wordpress.com/2010/01/the-institutionalization-of-co>

Anónimo. (S.f). La Dignidad humana. Recuperado el 17 de junio de 2010 de <http://portal.educar.org/foros/la-dignidad-humana>.

Anónimo. El valor de la Comunicación. Recuperado el 31 de julio de 2011 de <http://mujerdevalor.com/comunicacion.html>.

Bota J. Vidal. (S.f) Valores y principios. La Dignidad Humana. Recuperado el 17 de junio de 2010. De: [http://www.aceb.org/v\\_pp.htm](http://www.aceb.org/v_pp.htm)

Contreras, Hectony. Comunicación Organizacional. Recuperado el 31 de julio de <http://www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm>

Gutiérrez, Pedro. La ética como conducta y expresión social. Recuperado el 17 de junio de 2010 de <http://www.monografias.com/trabajos10/etica/etica.shtml>

Jaramillo, Fernando. Efectos del clima ético. Recuperado el 28 de julio de 2010 de [http://translate.googleusercontent.com/translate\\_c?hl=es&langpair=enles&u=http://www.allbusiness.com/sc](http://translate.googleusercontent.com/translate_c?hl=es&langpair=enles&u=http://www.allbusiness.com/sc) el 28 de julio de 2010.

Naciones Unidas. (1948). Declaración Universal de Derechos Humanos. Consultado el 28 de junio de 2010 de [http://www.pgr.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_repartidor.asp?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=49015&nValor3=52323&param2=1&strTipM=TC&IRResultado=4&strSim=simp](http://www.pgr.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_repartidor.asp?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=49015&nValor3=52323&param2=1&strTipM=TC&IRResultado=4&strSim=simp)

Naciones Unidas. (2006). Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (Ley 8557). Consultado el 28 de junio de 2010 de [http://www.pgr.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_repartidor.asp?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=58664&nValor3=65134&param2=1&strTipM=TC&IRResultado=3&strSim=simp](http://www.pgr.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_repartidor.asp?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=58664&nValor3=65134&param2=1&strTipM=TC&IRResultado=3&strSim=simp)

Marín, Milton.(2008). Administración de los Recursos Humanos. Recuperado el 31 de julio de 2011 de <http://www.aiu.edu/applications/DocumentLibraryManager/upload/LA%20ADMINISTRACIÓN%20DE%20LOS%20RECURSOS%20HUMANOS>.

Martínez, Andreina. Proceso de Reclutamiento y Selección en la empresa Servicios Panamericanos de Protección. Recuperado el 31 de julio de 2011 de <http://www.monografias.com/trabajos32/reclutamiento-personal/reclutamiento-personal.shtml>

Ming, John. Imperativo Categórico. Recuperado el 17 de junio de 2010 de <http://imperiorevolucionario.spaces.live.com/blog/cns!235723E827BCC112!544.entry>

Mujer Nueva. (S.f) Consecuencias de la Dignidad Humana. Recuperado el 17 de junio de 2010 de [http://www.exito21.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=149&Itemid=2](http://www.exito21.com/index.php?option=com_content&task=view&id=149&Itemid=2)

Organización de Estados Americanos. (1997). Convención Interamericana contra la Corrupción (Ley 7670). Consultada el 28 de junio de 2010 de [http://www.pgr.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_repartidor.asp?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=39722&nValor3=41859&param2=1&strTipM=TC&IResultado=2&strSim=simp](http://www.pgr.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_repartidor.asp?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=39722&nValor3=41859&param2=1&strTipM=TC&IResultado=2&strSim=simp)

Pezoa, Álvaro. (1998). Ética y Empresa. Recuperado el 29 de julio de 2010 de <http://etica.duoc.cl/pop-up/doc-fet00/e8.htm>

Profesor en línea. Comunicación. Recuperado el 30 de julio de 2011 de <http://www.profesorenlinea.cl/castellano/Comunicacion.htm>

Roldan, Alberto Fernando. (2006). ¿Qué entendemos por Ética Social? Dos divisiones sobre el tema. Recuperado el 17 de junio de 2010 de [http://www.teologiaycultura.com.ar/arch\\_rev/alberto\\_etica\\_social.pdf](http://www.teologiaycultura.com.ar/arch_rev/alberto_etica_social.pdf).

Romero Herrera José Antonio. Los principios de la Ética civil de mínimos y la Filosofía de la libertad como fundamento de su genuina formulación. Recuperado el 17 de

junio de 2010 de [http://www.eleutheria.ufm.edu/Articulos/040715\\_Etica\\_de\\_minimos\\_Romero.htm](http://www.eleutheria.ufm.edu/Articulos/040715_Etica_de_minimos_Romero.htm)

Seifert Josef. Dignidad Humana. Recuperado el 26 de julio de 2010 de [http://es.wikipedia.org/wiki/Dignidad\\_humana](http://es.wikipedia.org/wiki/Dignidad_humana)

Sims, Randy. Clima ético de trabajo como un factor en el desarrollo de la persona. Recuperado el 28 de julio de 2010 de <http://www.jstor.org/pss/25072975>.

Sims, Ronald. El desafío de la conducta ética en las organizaciones. Recuperado el 28 de julio de 2010 de <http://construct.haifa.ac.il/~danielp/soc/sims.htm>.

SUBDERE, Gobierno de Chile. (2008). Guía Metodológica para la formulación de políticas públicas regionales. Recuperado el 11 de enero de 2011 de [http://www.subdere.cl/1510/articles-76900\\_recurso\\_1.pdf](http://www.subdere.cl/1510/articles-76900_recurso_1.pdf).

Systemic Leadership. (S.f). Ethical work environments. Recuperado el 27 de julio de 2010 de <http://www.systemicleadership.com/ethicalwork.php>

D:\respaldo\lvannia López Guevara\Proyectos\PJ\Política Axiológica\Revisión filológica\26 Agosto 2011 Política Axiológica (2).doc

