

## **POLÍTICA AXIOLÓGICA DEL PODER JUDICIAL**

Para la realización del objetivo específico de "Promover la Política Axiológica del Poder Judicial, en las Fiscalías territoriales adscritas", establecido en el Plan Anual Operativo del año 2014, de la FAGFIT se pone en conocimiento de todo el personal de las Fiscalías Territoriales adscritas, parte del documento conocido en la sesión extraordinaria de Corte Plena, celebrada a las nueve horas del doce de septiembre del dos mil once, artículo XXIV, acta 30-2011, mediante la cual se aprobó la Política Axiológica del Poder Judicial.

Tal y como se indica en la citada acta, los enunciados de la política axiológica pretenden generar lineamientos fundamentales y condiciones necesarias para quienes se desempeñan en el sistema judicial, para contribuir al fortalecimiento de la paz y la democracia nacional. A continuación se transcriben las Aspiraciones, enfoques y valores de la política axiológica:

### **"Aspiraciones, enfoques y valores de la política axiológica .**

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>1</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 uno debe tratarse a sí mismo y debe tratar a todas las demás nunca meramente como 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

---

<sup>1</sup>Inmanuel Kant. (1724-1804), filósofo alemán. Una de las personas pensadoras más influyentes en filosofía, derecho, ética y política.

por propósito precisamente la referencia de estos seres unos a otros como fines y medios, puede llamarse un reino de los fines<sup>2</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>3</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

---

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup>Poder Judicial. (2010). Manual de Valores Compartidos. Costa Rica, Imprenta Judicial, p. 9.

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. 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>4</sup>.

La ética social propone además una forma de

---

4 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.

alcanzar esos principios mínimos compartidos, la cual corresponde a la utilización de la ética discursiva o dialógica propuesta por J. Habermas<sup>5</sup> y K.O. Apel<sup>6</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>7</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

---

5 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.

6 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.

7 Op. cit., p.129.

cívica o de mínimos<sup>8</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, 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

---

<sup>8</sup> 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.

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>9</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

---

<sup>9</sup> Cortina Adela. (1996). Ética. España: Editorial Santillana, p.128.

la finalidad de administrar justicia, 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>10</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

---

<sup>10</sup> Modelo Triaxial, concepto desarrollado por los españoles García y Dolan (1997) en su libro: Dirección por valores. Madrid España, Editorial McGraw-Hill.

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>11</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 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

---

<sup>11</sup> García Marza, 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.

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:

- Educación Moral.
- Comunicación.
- Reclutamiento, inducción y selección.
- Planeamiento estratégico.
- Capacitación.
- Evaluación del desempeño.
- Instancias de Control.
- Procesos participativos.
- 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 cotidianidad 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 receptor 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>12</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>13</sup>.

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

---

<sup>12</sup>Flores de Gortari, Sergio y Orozco Gutiérrez, Emiliano. (1988). Hacia una comunicación administrativa integral. México: Trillas, p. 24.

<sup>13</sup> Profesor en línea. Comunicación. Recuperado el 30 de julio de 2011 de <http://www.profesorenlinea.cl/castellano/Comunicacion.htm>

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.

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 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..."

**Luis Antonio Chang Pizarro**  
**Fiscal Adjunto 2 FAGFIT**