



—

JUSTICIA EN TIEMPOS DE PANDEMIA

Componente
Recursos Humanos

Ficha técnica

La justicia en tiempos de Pandemia es una iniciativa del Centro de estudios Judiciales (CEJ). Este Proyecto es cofinanciado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) con apoyo del FEEL. Resolución No 226 del 9 de julio de 2020

Centro de Estudios Judiciales, 2021
William Richardson N° 181 c/ Calle Sajonia
Asunción, C.O. 1645, Paraguay

www.cej.org.py

Contacto: cej@cej.org.py

La presente publicación ha sido elaborada con el apoyo del CONACYT. El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva de los autores y en ningún caso se debe considerar que refleja la opinión del CONACYT.

Equipo de Investigación

Coordinadora del Proyecto
Dra. María Victoria Rivas

Investigador Internacional Asociado
Dr. Alberto Binder

Investigador Principal
Dr. Alberto Poletti

Experta en Metodología, OIM
Lic. Patricia Mendoza

Experta en Recursos Humanos
Econ. Olga Fernandez de Galeano

Asistente de Investigación
Biol. Alma Flecha

Investigadores Invitados

Adriana Marecos – Defensora Pública de la Capital en el ámbito de la Niñez

Rodrigo Alvarez – Defensor Público de la Capital en el ámbito Penal

Índice

Introducción	4
Diagnóstico	5
Funciones	7
Fortalezas:	8
Debilidades:	9
I. BUENAS PRÁCTICAS RECOMENDADAS	13
ACTA DE VERIFICACION	23
Funciones Generales de la DGRRH	27
II. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	30
III. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33

Introducción

Si evaluamos el componente de Recursos Humanos podemos decir que como nunca antes tienen el rol más protagónico en toda organización de trabajo.

La pandemia del COVID-19 ha exigido que los jefes y líderes de las áreas de recursos humanos de cada una de las entidades, tomen decisiones críticas e importantes, de una manera inmediata y eficiente.

El nuevo panorama obliga, a que muchas de las nuevas estrategias laborales cuenten con una buena política de gestión del área de los recursos humanos a fin de mantener a una institución funcionando. Así queda en manos de la misma cuidar de la salud de los funcionarios, lograr nuevas modalidades de trabajo, mantener la moral y la motivación, de todos los equipos de trabajos e incluso manejar las desvinculaciones si se hacen necesarias.

En el caso que consideramos, “la Justicia en tiempos de pandemia”, la Corte Suprema de Justicia y la Dirección General de Recursos Humanos de la Corte Suprema de Justicia, tampoco escapan a estos desafíos, de ahí que esta investigación se focaliza a analizar como el poder judicial abordó la crisis sanitaria, identificando las

buenas practicas llevadas y recomendando aquellas que deben ser tenidas en cuenta para optimizar una política de gestión

que responda en forma preventiva a una situación ideal, de tener recursos humanos preparados a seguir trabajando al mismo ritmo exigido, con el fin de lograr la continuidad misional institucional cual es, el ejercicio de la justicia.

Los datos de la presente investigación fueron relevados esencialmente de las publicaciones de todas las Acordadas, Resoluciones, Circulares y demás disposiciones emitidas, en el periodo de la pandemia, por las autoridades de la Corte Suprema de Justicia en su página WEB.

Las mismas fueron ordenadas, procesadas y clasificadas en el componente de Recursos Humanos por los siguientes ítems: Actividades, Infraestructura, Protocolos, Registro y Control y el Plan de Contingencia de Recursos Humanos.

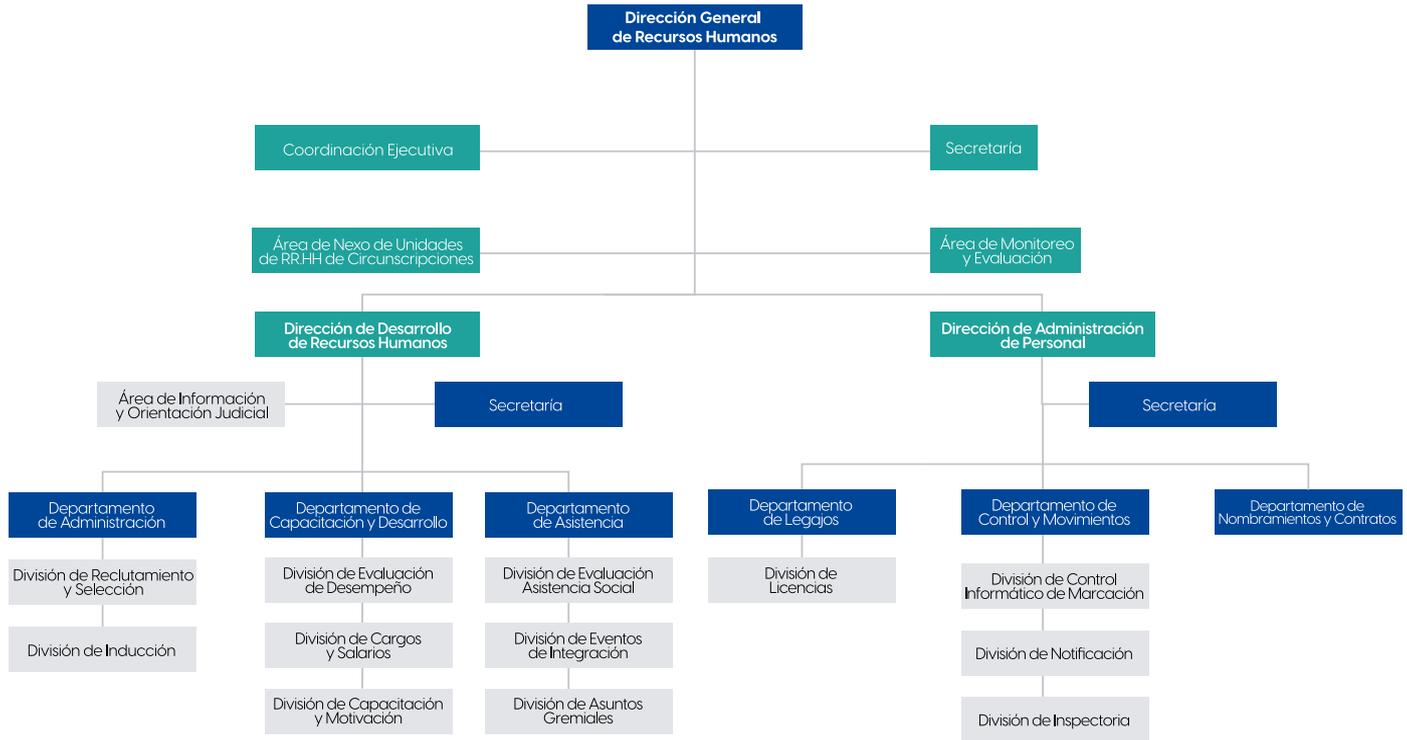
Los datos fueron validados en reuniones de trabajo con la Directora General de Recursos Humanos, Dra. Silvana González y el Director de Seguridad y Asuntos Internos, Cnel. Freide Amarilla.

a) Diagnóstico

La Dirección General de Recursos Humanos de la CSJ, se vio comprometida a cumplir con las diversas medidas adoptadas por las autoridades de la CSJ, como integrante del equipo de auxilio institucional, conformado ante el llamado urgente e inesperado de los problemas derivados de la pandemia del COVID-19, de alcance mundial,

En general todas las medidas tomadas fueron reactivas, siguiendo indicaciones que prevalecieron la preservación de la salud de los funcionarios y los Magistrados del Poder Judicial, atendiendo los casos de emergencia del servicio de la justicia.

Las diversas medidas tomadas se dispusieron a través de Acordadas, Resoluciones y Circulares, La Dirección General de Recursos Humanos está conformada actualmente con la siguiente Estructura Organizacional



El objetivo de la Dirección general de Recursos Humanos es la de Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades necesarias para la administración y desarrollo eficiente de los recursos humanos de la Institución, a fin de proveer y mantener un plantel de capital humano capaz y satisfecho para cumplir con la misión definida en el Poder Judicial.

Funciones

- Garantizar la vigencia de un sistema de desarrollo del personal de la institución, orientado a mantener capital humano idóneo, capaz, con liderazgo, proactivo y satisfecho de cumplir con su rol en la organización.
- Asegurar el desarrollo e implementación de planes de capacitación y motivación que logren la calificación adecuada de los funcionarios para la ejecución de las actividades que les son asignadas, logrando eficiencia en su gestión.
- Realizar las gestiones y trámites correspondientes a fin de que se apruebe la vigencia de herramientas de trabajo diseñadas por su equipo técnico, como los Manuales de Cargos con los perfiles correspondientes, Manuales de Evaluación del Desempeño, Manuales de Valoración de cargos, atendiendo a los criterios, políticas y necesidades de la estructura organizacional y los trabajos a desarrollarse en cada área de la institución.

- Llevar el control de la gestión del manejo integral de todos los asuntos que involucren a los estudios, análisis, definiciones de criterios, políticas, procedimientos y herramientas de aplicación, de los cargos y salarios que rigen institucionalmente.

- Estudiar y evaluar las propuestas de revisión, análisis y actualización de las Tablas de Categorías, Denominación de Cargos y Remuneraciones de la institución. Realizar los trámites de tratamiento y aprobación.

Atendiendo a estas funciones, de hecho, se desprende que esta área es la responsable por mantener un equipo de personal idóneo, capaz, proactivo y responsable a fin de lograr que se cumplan con los trabajos de la entidad y la misión del Poder Judicial.

De este enunciado se puede deducir que el área está comprometida a asegurar la salud y la no exposición al contagio del plantel de personal de la institución. Y en este sentido conforme a los datos registrados se ha logrado todo un éxito si analizamos los números estadísticos publicados por la entidad, siendo los últimos datos:

“Desde el 28 de marzo del 2020 hasta el 21 de enero del 2021 en todas las dependencias del Poder Judicial del país se han reportado 2.692 funcionarios con aislamiento preventivo, de los cuales 1.473 fueron confirmados con covid-19 y 1.375 ya están recuperados. Asimismo, 95 casos siguen activos y se registraron 3 fallecidos.” Todo esto en relación a un total estimado de 12.800 funcionarios. A esto se debe agregar que los focos

de contagios no se dieron en un 80%, en los lugares de trabajo.

Ahora bien, es también legítimo acordar que esta priorización se dio a un costo de restringir el trabajo de la gestión de la justicia, conforme se siguieron las disposiciones del Ministerio de Salud. Estas disposiciones fueron avaladas por las disposiciones propias de la Corte Suprema de Justicia. Y en la aplicación de las mismas se pueden mencionar varias fortalezas y debilidades.

Fortalezas:

- Buena capacidad de reacción ante los problemas y desafíos, surgidos en forma inesperada
- Formación de equipos de trabajos comprometidos con buena predisposición de ayudar
- Se logró seguir con trabajos de emergencias y muy necesarias en el área judicial
- En las áreas de técnicas, administrativas y de apoyo prácticamente todos siguieron con los trabajos requeridos en forma presencial de acuerdo a las asignaciones de sus superiores y dentro del sistema de grupos o cuadrillas.
- Se estableció que las actividades judiciales prioricen las audiencias de las personas privadas de su libertad y más aún aquellas que pertenecen a los grupos más vulnerables.

- Desde abril se habilitaron las actividades que se pudieron realizar por gestión electrónica

- Los trabajos de oficina se realizaron principalmente por medios telemáticos.

- Se reorganizaron las actividades judiciales a través de sistemas de turnos rotativos

- Se fortaleció a través de la Dirección de Tecnología, el funcionamiento de las gestiones electrónicas y los trabajos que podían realizarse por medio telemáticos.

- Se habilitaron salas virtuales, gestiones y reuniones de trabajo por medios telemáticos y gestiones judiciales

- Se estableció que todas las audiencias sean recalendariadas hasta un máximo de 3 por día, siempre respetando las medidas sanitarias correspondientes.

- A partir de Mayo se trata de lograr una vuelta gradual y escalonada de todas las actividades judiciales.

- Las Direcciones de Recursos Humanos y principalmente la Dirección de Seguridad y Asuntos Internos fueron las encargadas de disponer los cambios de adecuación a las situaciones de atención a las reglamentaciones sanitarias de COVID-19 a medida que se iban presentando las dificultades.

- Otras disposiciones importantes fueron : La modalidad

del uso de los ascensores (medio imprescindible de uso); habilitación de entradas únicas y especiales dispuestas con todo el tratamiento de emergencia sanitaria (según reglamentaciones y recomendaciones del MSPBS; instalación de lavamanos, toma de temperatura, indicadores de circulación etc.); habilitación de Casillas auxiliares de atención en la Plaza de la Justicia para casos puntuales; Nuevas modalidades de registro de asistencia y otros

- Varios protocolos fueron establecidos a fin de disponer el cumplimiento de las reglamentaciones sanitarias impuestas por el MSPBS y de hacer más funcional el cumplimiento de las actividades judiciales y administrativas de la entidad.

- Se dispuso áreas de registro y control de la aplicación de las disposiciones como ser: la Dirección de Seguridad y Asuntos Internos; Dirección General de Recursos Humanos; Dirección de Desarrollo de RRHH; La Dirección de Derechos Humanos y la Dirección de Vigilancia Penitenciaria de CSJ (tema penitenciarios y condenados); El Departamento de Asistencia Laboral; Las Direcciones Generales de Administración y Finanzas

- El Plan de Contingencia llevado por la Dirección General de Recursos Humanos consistió esencialmente en disponer que los funcionarios puedan seguir realizando los trabajos, que la entidad no se vea afectada y de prever los canales para evitar el contagio.

Así se dispuso, por ejemplo:

- Habilitar la cantidad mínima necesaria de funcionarios por áreas de trabajo

- Exigir el trabajo por medios telemáticos en todos los casos posible

- Exceptuar del trabajo presencial de los funcionarios que se encontraban dentro de las disposiciones de excepción en la Tabla de Criterios Médicos de Vulnerabilidad emitida por el MSPBS (Magistrados y funcionarios de más de 65 años, mujeres embarazadas o en periodo de lactancia hasta 6 meses de edad del lactante, personas con patologías de base y discapacidad) Los mismos debían de seguir con el sistema de trabajo a distancia.

Debilidades:

- Las principales dificultades encontradas en la aplicación de todas las disposiciones en el tema del desarrollo de las actividades normales fueron:

- a) El reclamo inmediato de los profesionales y usuarios del sistema de justicia, en el sentido que se agudizó profundamente los cuellos de botellas y las moratorias ya existentes antes de la pandemia.

- b) Las metas e indicadores de resultados planificadas se vieron afectadas en sus logros, si bien los mismos no fueron registrados a fin de analizar la implicancia de la falta.

c) Se hizo necesario atender diversas actividades correspondientes a la pandemia en restricción y desmedro a las actividades normales

d) El acceso a la conectividad fue una de las dificultades más difíciles de atender (instalación de salas virtuales, adecuación de la casa de los magistrados para el trabajo a distancia, falta de equipos, teléfonos)

e) Se sintió la falta de competencias de los funcionarios para trabajar a distancia (50%) y a modo virtual

d) El criterio de organizar las cuadrillas de trabajo respondieron directamente a cada Magistrado o Superior del área. Lo mismo para los turnos presenciales.

e) Los controles de asistencia se realizaron en base a Planillas firmadas por los Magistrados y Superiores

- Todas las reglamentaciones de seguridad y control sanitario fueron llevadas a cabo por la Dirección de Seguridad y Asuntos Internos, con apoyo de la Dirección de Infraestructura y las mayores dificultades encontradas fueron:

a) La necesidad de contar con un gran número de los llamados Facilitadores, quienes eran los encargados de comunicar, ayudar y controlar el cumplimiento de los desplazamientos según las disposiciones sanitarias. Esto se debió en gran medida a las costumbres y la cultura en general de las personas de no leer Carteles, no atender señales, no acatar recomendaciones y otros

b) Otra dificultad fueron los espacios físicos de las oficinas para aplicar las indicaciones de aislamiento. Muchas oficinas tienen muy reducido espacio físico.

c) Se sintió la falta y descoordinación de algunas áreas para apoyo al equipo

d) Insuficiencia de personal y falta de personal de apoyo, rotación y reemplazos de otras áreas.

- Todos los protocolos dispuestos fueron emitidos en base a las disposiciones del Ministerio de Salud. Los protocolos correspondientes al tránsito y desplazamientos de los funcionarios y usuarios en general fue responsabilidad de la Dirección de Seguridad y Asuntos Internos. Los protocolos de contagio, salud y contención a los funcionarios fue responsabilidad de la Dirección General de RRHH.

Las dificultades en lo que respecta a los protocolos fueron:

a) La resistencia de muchas personas a seguir el protocolo, en especial la toma de temperatura. (se tomaba en la frente, según disposición del MSBS). Se dieron muchos casos de agresiones, discusiones etc. Puesto que no se permitía el ingreso de las mismas.

b) Falta de Insumos o insumos de mala calidad. Esta dificultad fue una constante puesto que no se podían hacer compras de urgencia.

c) Una constante fue que cada persona debía de ser guiada en la aplicación de los protocolos y barreras sanitarias, atendiendo a las costumbres e idiosincrasia de las personas en general.

d) Los casos positivos o posibles contagios manejó la DGRRHH, aplicando el sistema establecido por el MS. Una de situaciones que se presentaban eran que algunos funcionarios que estaban de cuarentena eran sorprendidos en que no cumplían con sus días de reclusión, por lo cual fueron sancionados.

e) También se daban casos de funcionarios avivados, que aprovechaban para ausentarse del trabajo alegando posible contacto con contagiados.

f) Otras de las dificultades fueron los usos de las vacaciones. Los funcionarios se negaban a utilizar sus vacaciones a cuenta de las ausencias. (Esto dispuso el Ministerio del Trabajo como alguna alternativa).

g) Se repitieron muchos casos del no uso de TAPA BOCAS todo el tiempo, tanto de los funcionarios como usuarios. Evitar el TERERE, fue otra de las dificultades

- En el punto de analizar los sistemas de registro y control, se pueden mencionar las siguientes debilidades surgidas:

a) Como derivación de los trabajos a distancia se hizo necesario el traslado de archivos institucionales, los cuales, por el volumen y las características especiales de los mismos, se

hizo difícil el registro y control correspondiente.

b) Los registros sobre tema de permisos, vacaciones, ausencias previstas, contagiados, aislados y otros movimientos del personal se llevaron a cabo por la DGRRHH.

c) La asistencia fue registrada y controlada en base a los datos elevados por los Magistrados y los Superiores de cada área

d) El cumplimiento de los protocolos eran atendidos por la Dirección de Seguridad y Asuntos Internos a través de los registros de los facilitadores.

e) El registro y control de los funcionarios que alegaban estar dentro de las exenciones del trabajo presencial tuvo que ser reglamentado, con un certificado médico con un historial clínico, esto debido a que en un principio se dieron muchos casos de funcionarios que alegaban estar dentro de las excepciones y al final no correspondieron

f) Las debilidades observadas se refieren a que no se cuenta con un sistema de control y evaluación de los trabajos realizados como ser por ejemplo una plataforma con indicadores a fin de certificar si los trabajos de cada área se cumplieron o no y si se cumplieron, en qué medida se resintieron y cuáles fueron las afectaciones directas

- Lo que se refiere a la aplicación de un plan de contingencia de la Dirección General de Recursos Humanos, se puede notar como experiencia las siguientes debilidades:

a) La gran dificultad con que se tuvo que lidiar fue el mal ejercicio de la Comunicación

b) La falta de un Plan Comunicacional Interno y Externo ya funcionando e implementado demostró lo difícil que es socializar planes de contingencia con este tipo de alcance y de premura.

c) Si bien se notó que existió una capacidad de reacción rápida y que se conformaron equipos de trabajos multidisciplinarios, los mismos se basaban directamente en los lineamientos del MSPBS, no se contaban con planes de contingencia como en la mayoría de las entidades

d) Los criterios de conformación de cuadrillas y equipos de rotación paso a ser directamente responsabilidad de cada área.

e) Se hizo necesario los indicadores de gestión y desempeño adecuados, a fin de poder evaluar el trabajo de cada área, para las acciones correctivas o preventivas correspondientes

Esas conclusiones en realidad son muy similares a las ocurridas en otras entidades públicas, empresas privadas, en el país e incluso en la región.

BUENAS PRÁCTICAS RECOMENDADAS

Partiendo de la premisa principal, cual es la de reconocer que hace ya un tiempo una Dirección de Recursos Humanos se encuentra más relacionada con la parte “humana” del trabajo que, con los procesos de contrataciones, control de asistencia y liquidación de sueldos, las buenas prácticas recomendadas consideran que todas las organizaciones han evolucionado y el desarrollo y el bienestar de las personas lo van acompañando.

Al replantear la estrategia de la gestión de un área de Recursos Humanos, con el considerando de toda la experiencia de la propagación del COVID-19, surge como factor clave, la flexibilidad laboral con una nueva dinámica social a prueba de la continuidad de los objetivos institucionales.

a) Sistemas de Trabajos

Lo primero que se debe considerar para definir la nueva estrategia de recursos humanos es la nueva modalidad de los sistemas de trabajos.

Esta nueva modalidad implica pensar en una nueva agenda:

1) Trabajos a distancia; 2) Digitalización; 3) Conectividad; 4) Confidencialidad de los archivos; 5) Registro y Control; 6) Cuadrillas de reemplazos y rotaciones; 7) Evaluación del desempeño por indicadores

1. Trabajos a distancia

Se llama trabajo a distancia, cuando el funcionario puede trabajar en su casa y mantenerse conectado a los trabajos de la oficina. Es mantener los cuerpos en la casa mientras las mentes siguen funcionando en las áreas de trabajo generando valor y resultados.

Un escenario así hace considerar:

- El análisis integral de todos los procedimientos de todos los trabajos de una organización de tal manera a poder determinar cuáles serían las labores que se podrían realizar en ese sistema.

- Una Clasificación y un diseño de los procedimientos

en las modalidades de: a) Solo presencial; b) A distancia; c) Presencial o distancia. Los trabajos que solo pueden ser realizados en forma presencial estarán relacionados con los cuadros de rotación y alternancia. Los trabajos a distancia podrán ser ya parte del esquema de trabajo institucional y los trabajos que pueden hacerse en las dos modalidades posiblemente serán aquellas que dadas las condiciones de crisis serán a distancia para luego en una etapa normal volverán a ser presenciales.

- El trabajo de una buena inducción y socialización de todos los procedimientos en sus diferentes modalidades.

- Para los procedimientos a distancia, se deben incluir las reglamentaciones requeridas de las condiciones básicas que se deben dar en el ambiente en general de la casa del funcionario como ser: Contar con un Lugar tranquilo y adecuado de trabajo, (Mesa escritorio, equipos informáticos, iluminación adecuada, silencio, sin interrupciones familiares).

2. Digitalización

La transformación digital ya es parte integral de los trabajos de las organizaciones. En un alto grado los procesos de los trabajos se encuentran digitalizados en la mayoría de las entidades por lo que en este punto lo que se describe sería más bien exponer como una condición indispensable contar con la digitalización de todos los procedimientos clasificados

a ser realizados en la modalidad de “A distancia” y “Presencial o Distancia”.

Es larga la lista de los beneficios que de hecho conlleva contar con procesos de trabajos totalmente digitalizados por lo que solo se debe tener en cuenta que el área de Recursos Humanos debe de asegurar que todos los procesos clasificados como de modalidad a distancia y presencial o distancia deben estar correctamente y totalmente digitalizados.

En este punto se debe trabajar con el área de informática a fin de coordinar los diseños que garanticen la autonomía del trabajo a distancia, la implementación y la capacitación.

3. Conectividad

La clave de todo el plan estratégico del área de los recursos humanos descansa de sobremanera en el factor de la Conectividad. La capacidad de la conectividad de la institución es de vital importancia por lo que va de la mano con todos los diseños de los procedimientos que deben ser implementados en la entidad.

Los procedimientos tienen diseños que contemplan: Reuniones virtuales, notificaciones por correo electrónico, telefonía, mensajería, presentaciones de los usuarios judiciales, firmas electrónicas, audiencias virtuales o tele audiencias, identificación de las personas digitalmente, grabación de audiencias, audiencias simultáneas y otros.

El área de Recursos Humanos debe trabajar en los lineamientos de contar con la capacidad necesaria de internet. El mejor servicio de conexión, en seguridad, capacidad, velocidad.

4. Confidencialidad de los Archivos

Las nuevas modalidades de trabajo exigen contar con la seguridad y la protección de los archivos de la entidad. La seguridad de los datos se relaciona con elementos como la encriptación, la tokenización y otras gestiones que pueden proteger todas las aplicaciones y plataformas de una institución. En todos los casos la ciberseguridad es la prioridad enlazada a la conectividad.

El sistema de acceso con seguridad a los archivos confidenciales, es también responsabilidad de la socialización y capacitación del área de los recursos humanos, como también de la validación de los procesos de que incluyan estos mecanismos y reglamentaciones de uso de los archivos.

5. Registro y Control

El área de recursos humanos es también responsable de establecer por procedimientos los principales mecanismos del registro y control cuyo alcance es el siguiente: a) Registro y control de los trabajos a distancia; b) Registro y control

de los archivos suministrados para la modalidad de trabajo a distancia. c) Registro y control del cumplimiento de las medidas sanitarias establecidas; d) Registro y control de los casos de la pandemia.

a) Registro y control de los trabajos a distancia

- Se debe determinar cuál es el procedimiento de controlar y cuáles serían las formas de registrar y verificar que los funcionarios que realizan trabajos en forma remota o a distancia cumplan con las horas comprometidas y los resultados, productos e informes a entregar.

- **Para ello se recomienda:**

Reuniones virtuales diarias de 10 a 15 minutos con el fin de que cada funcionario presente el avance del día anterior y las metas del día. Entregas de borradores o documentos finales.

Actas de reuniones y de entregas de trabajos

Registro de las asistencias de las reuniones

Grabaciones de las reuniones

b) Registro y Control de los archivos suministrados para la modalidad de trabajos a distancia

- Los procedimientos de entrega de archivos y de acceso a los archivos para los trabajos a distancia deben de estar bien establecidos.

- Los mismos deben de tener todos los datos: Lugar, fecha, documentos individualizados de acceso, identificación del funcionario, tiempo de acceso, modificaciones si las hubo y otros.

c) Registro y control del cumplimiento de las medidas sanitarias

- Todas las medidas sanitarias prevista son consideradas de cumplimiento obligatorio a fin de lograr el fin del no contagio.

- Se debe disponer el registro y control de los casos de inobservancia por parte de los funcionarios y disponer las sanciones correspondientes.

d) Registro y Control de los casos de pandemia

- A más de los procedimientos de informes de los casos positivos del virus de la pandemia dispuestos por los protocolos del Ministerio de Salud y Bienestar Social, se debe contar con los registros de control de los casos para los procesos de: 1) Atención al funcionario; 2) Aislamiento de las cuadrillas de contacto; 3) Datos estadísticos.

6. Cuadrillas de Reemplazos y Rotaciones

- El área de Recursos Humanos deberá determinar los criterios a tener en cuenta para la conformación de cuadrillas de reemplazos y rotaciones de los funcionarios.

- Cada área deberá tener claro los criterios a aplicar a fin de conformar cuadrillas que respondan a la realización eficiente y efectiva de los trabajos.

- Las conformaciones y designaciones deberán estar registradas y controladas por el área de recursos humanos.

- Los criterios a ser tenidos en cuenta podrían ser: a) Líderes de cuadrilla; b) Cantidad prevista considerada como límite de cada cuadrilla; c) Competencias; d) Elección de equipos de apoyo de otras áreas.

7. Evaluación del Desempeño por Indicadores

Considerando que los trabajos a distancia serán ya parte de las modalidades de los trabajos institucionales y siendo la evaluación del desempeño por indicadores de productos y resultados la mejor manera de controlar estos trabajos, sería

muy importante el diseño de un Plan General de la Evaluación del Desempeño por área y/o individual.

Este Plan de Evaluación del desempeño por indicadores deberá tener las siguientes características:

- **De conformación**

Los indicadores deber ser: Específicos (calidad y cantidad); Fáciles de medir; Fiables; Relevantes; Alcanzables.

- **De utilización:**

Los indicadores pueden revelar: La cantidad y calidad del trabajo de un funcionario; Si el funcionario ha cumplido con todos los procedimientos previstos; Si el trabajo del funcionario logra la satisfacción del usuario.

Una vez diseñado el plan de la evaluación del desempeño por indicadores se debe elegir una Plataforma de aplicación, a fin de tener un software que pueda ir enlazando los objetivos individuales a los del área, vinculándolos finalmente a los objetivos estratégicos, misionales y de apoyo.

- **Modelos de Evaluación del Desempeño por indicadores**

Existen varios modelos de Evaluación del Desempeño por Indicadores, siendo los principales los siguientes:

• Índice de Gestión de Personas (IGP)¹

“El IGP, es una herramienta que permite conocer el grado de desarrollo de las áreas de gestión y desarrollo de las personas en las distintas instituciones públicas, y ha sido concebido como un instrumento de apoyo al proceso de profesionalización de la gestión pública promovido por la SFP, considerando que las prácticas de gestión de personas, que aportan valor, también podrán ser objetos de medición y supervisión de sus actuaciones y del impacto que tienen en el logro de los objetivos institucionales”

• Balanced Scorecard (BSC)

El sistema de evaluación del Balanced Scorecard permite analizar objetivamente el desempeño de los empleados y sus contribuciones a la institución. Además, evita los problemas asociados a evaluaciones de desempeño subjetivas gracias al uso de métricas concretas que pueden ser aplicadas equitativamente a todos los empleados.

Con la Plataforma ISOTools es posible gestionar el Balanced Scorecard y los indicadores de desempeño, asociados de manera sencilla y visual, consiguiendo optimizar la estrategia de la organización hacia el logro de los objetivos definidos.

Con este software es posible alinear los objetivos individuales de los empleados y los de las distintas áreas, de manera que trabajen en una única dirección: la marcada por la misión, los valores y los intereses generales de la institución.

• Key Performance Indicators (KPIs)

Los indicadores de desempeño o KPIs (Key Performance Indicator) ponen en términos numéricos el rendimiento de los empleados. Su objetivo es analizar cómo ha sido el desempeño laboral de un determinado empleado o equipo, con el fin de tomar las acciones necesarias para perfeccionar la gestión de los recursos humanos de una organización.

Ejemplo: En el ejemplo se considera un cargo de un área de la institución. Para el diseño se tienen en cuenta los pasos que se recomiendan para definir una matriz de una evaluación del desempeño por indicadores cuantitativos de eficiencia y eficacia.

¹ Fuente: Manual de Aplicación del Índice de Gestión de Personas de la Función Pública (IGP). Desarrollado por Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), implementado por el Centro de Estudios Ambientales y Sociales (CEAMSO).

- 1) Definición del objetivo del área o cargo
- 2) Definición de los procesos a medir conforme a la responsabilidad del área o cargo
- 3) Definición del Producto resultante del proceso seleccionado
- 4) Determinación de los indicadores de eficiencia que tienen que ver con el cumplimiento del producto
- 5) Definición de la forma de medición, es decir la modalidad o fuente de donde obtener los datos, conforme a los registros institucionales existentes o a crear
- 6) Determinación de la calificación a aplicar conforme al manejo de los resultados de la medición del indicador de eficiencia
- 7) Definición de los indicadores de eficacia que tienen que ver con el cumplimiento del producto en relación al factor tiempo.
- 8) Definición de la forma de medición que en este caso es por fórmula
- 9) Determinación de la calificación a aplicar conforme al manejo de los resultados de la medición del indicador de eficacia.

Indicadores cuantitativos de eficiencia y eficacia

Área	Cargo	Objetivo	Proceso	Producto	Indicador de eficiencia			Indicador de eficacia			
					Denominación	Medición	Calificación	Denominación	Medición	Fórmula	Calificación
Secretaría Judicial	Secretario	Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades necesarias para el funcionamiento adecuado de su secretaría, asignando, orientando y supervisando las tareas de los funcionarios a su cargo.	Redacción de Providencias	Providencias	Cantidad de Providencias Redactadas	Obtener datos con la Dirección de Estadística Judicial	Relación con meta proyectada Calificación A: Si se da 100% o más de la meta proyectada; Calificación B: Si se da 90% de la meta proyectada; Calificación C: Si se da 80% de la meta proyectada y Calificación D: Si se da menos del 80% de la meta proyectada. Calificación final: Promedio de la calificación de todos los indicadores del cargo.	Establecer el promedio estándar estimado del tiempo de entrada del documento y su providencia.	Relación Promedio General/P promedio estándar estimado.	PG/PE (*)	Calificación A: Si se da un cociente entre 1 o menor a 1; Calificación B: Si se da un cociente entre 1,1 a 1,50; Calificación C: Si se da un cociente entre 1,51 a 2 y Calificación D: Si se da un cociente mayor a 2. Calificación Final: Promedio de la calificación de todos los indicadores del cargo.
			Expedición de Solicitudes	Solicitudes Expedidas	Cantidad de Solicitudes expedidas		Establecer el promedio estándar estimado del tiempo de entrada del documento y la solicitud.				
			Certificación de Audiencias	Audiencias Certificadas	Cantidad de Audiencias Certificadas		Establecer el promedio estándar estimado del tiempo de la definición de la audiencia y su certificación.				
			Revisión de Sentencias	Sentencias revisadas	Cantidad de Sentencias revisadas		Establecer el promedio estándar estimado del tiempo de entrada de la sentencia y su revisión.				

(*) Ejemplo: Si se tienen 4 providencias y el Estándar estimado de tiempo para que un documento tenga una providencia es de 2 días (PE= 2). Promedio de días de las 4 providencias sería Providencia 1:4 días (fecha de entrada y fecha de providencia); Providencia 2: 2 días; Providencia 3: 3 días y Providencia 4: 2 días. Promedio General (P) = 11/4 = 2,75. Aplicación de fórmula sería: PG/PE = 2,75/2 = 1,375. Calificación B.

b) Comunicación

Dentro de las responsabilidades del área de Recursos Humanos se debe mencionar el de implantar una estrategia de comunicación satisfactoria para lo cual debe desarrollar un plan de comunicación institucional, en el manejo de los recursos humanos.

Mantener una comunicación clara y transparente con los funcionarios es clave para llevar adelante los diferentes programas de trabajo tanto en tiempos normales como de crisis.

Para la elaboración de un Plan de Comunicación Interna de recursos Humanos, efectiva y asertiva se puede tener en cuenta los siguientes puntos:

Definición y objetivo

El Plan Comunicacional Interno de una institución debe ser un documento en el que se establecen todos los lineamientos en forma clara y fácil de cómo, cuándo y de qué forma se van a comunicar a los funcionarios las diversas disposiciones asumidas por la entidad.

El objetivo de un plan comunicacional es lograr con los funcionarios:

- Sentido de pertenencia

- Pleno conocimiento y cumplimiento de las disposiciones, políticas, normas y demás reglamentaciones institucionales.

- Creación de equipos de trabajos proactivos en nuevos proyectos o proyectos en situaciones especiales o de conflictos.

- Sentido de Compromiso y responsabilidad

Bases de elaboración

Para el diseño de un plan de comunicaciones es necesario realizar un buen trabajo de relevamiento de todos los datos respecto a: Opiniones y sugerencia de los funcionarios; Canales de comunicación disponibles en la institución; Canales de comunicación existentes y de uso en otras entidades del país, de la región o internacionalmente; Experiencias en otras instituciones; Modalidades comunicacionales de la propia institución

Contenido

Un buen plan de comunicación debe tener el siguiente contenido:

- Objetivos medibles
- Tipos de documentos utilizados por la institución a ser comunicado y socializado (Manuales, Organigramas, Fun-

ciones, tareas, Planes, Reglamentos, Acordadas, Resoluciones, Notas, Actas, Memorándum, Circulares y otros).

- Circuito de firma y aprobación de los documentos.
- Circuito y Canales de comunicación para cada tipo de documento.
- Medios de comunicación adecuados y disponibles (Personales, Electrónicos, Pizarras, Circulares, revistas, Memorias, Folletos, Revistas, Video conferencia; Skype, Chat, Intranet, Correo electrónico)
- Modalidad de socialización del plan.
- Implementación

Una vez socializado se debe implementar todo el plan de comunicación interna con seguimiento y evaluación de los objetivos.

- Medir los objetivos cuantitativos a fin de evaluar la cantidad de funcionarios que se apropiaron del plan.
- Hacer ensayos de comunicación de determinados documentos y evaluar logros cuantitativos y cualitativos
- Definir nuevas acciones por cada objetivo cumplido o no cumplido.
- Habilitar buzones de sugerencias para ajustes y retro-

alimentaciones del plan y de toda la metodología aplicada conforme a la cultura institucional que es la suma de valores, costumbres, tradiciones, creencias y otros.

c) Medidas Sanitarias

Ante situaciones de contingencias que tiene que ver con la salud de los funcionarios y los usuarios de los servicios de una institución, el área de Recursos Humanos debe establecer los protocolos de salud y seguridad, a fin de sostener los trabajos y los mismos resultados atendiendo a un plan de trabajo en equipo y considerando las particularidades de cada empleado.

Las medidas sanitarias tienen que ver con los siguientes puntos:

Disposiciones establecidas por el Ministerio de Salud y Bienestar Social

Las reglamentaciones y diversas disposiciones de la institución deben atender las disposiciones de las medidas sanitarias impuestas por el MSBS.

La guía de verificación establecida para el control de las medidas sanitarias en todos los establecimientos del país por el MSBS es el siguiente

ACTA DE VERIFICACION

Guía de Control General para Establecimientos de Trabajo con Relación a las Medidas Preventivas a ser Aplicadas para el COVID-19

- Se cuenta con estaciones para el lavado de manos antes de ingresar al establecimiento, y dentro, como mínimo cada dos horas con agua y jabón (20 segundos), papel desechable y gel a base de alcohol al 70%. Sí () no ()
- Mantiene un distanciamiento social de 2 metros entre trabajadores. Sí () no ()
- Los trabajadores usan correctamente el tapaboca (uso obligatorio). Sí () no ()
- Se realiza el control de temperatura a toda persona que ingrese al centro de trabajo, sin contacto. Sí () no ()
- Se establece un sistema de trabajo en equipos y por turnos para asegurar la rotación de empleados. Sí () no ()
- Se utiliza dispositivo de desinfección de calzados antes del ingreso al lugar de trabajo. Sí () no ()
- Se cuenta con un sistema de desinfección con hipoclorito de sodio (lavandina) al 5-6%, de uso doméstico, diluida en agua, aplicado en cambio de turnos, en el lugar de trabajo y

en mobiliarios de oficina, computadoras, picaportes, etc.
Sí () no ()

- Se observa señalización de seguridad sobre medidas preventivas (lavado de manos, distanciamiento y/o las que publica el MSPYBS. Sí () no ()
- Exhibe en espacios de circulación el Protocolo de Actuación COVID del Ministerio del Trabajo. Sí () no ()
- Exhibe en espacios de circulación las recomendaciones y números de teléfono del MSPYBS. Sí () no ()
- Aplica en áreas comunes, utilización de dispensadores de jabón, gel desinfectante, papel desechable, limpieza constante de sanitarios y grifos de aseo. Sí () no ()
- Se aplica u orienta a los Trabajadores sobre lavado de uniformes con métodos mecánicos de 60 a 90 grados. .
Sí () no ()
- Aplica para el personal de limpieza, equipos de protección individual. Sí () no ()
- Aplica sistema de control de asistencia, diferente al fichaje con huella dactilar. Sí () no ()

- Cuenta con sistema de ventilación adecuada. Sí () no ()
- Aplica u orienta a los Trabajadores en materia de lavado y desinfección de uniformes. Sí () no ()
- Aplica Teletrabajo o aislamiento preventivo a personal de riesgo: Adultos mayores, trabajadoras embarazadas, en periodo de lactancia y trabajadores con enfermedades crónicas. Sí () no ()
- Implementa turnos rotativos y medios digitales para la realización de las labores, siempre y cuando pueda realizarse como “home office” (teletrabajo). Sí () no ()
- El trabajador ha recibido información y formación del COVID-19 sobre medidas preventivas y de higiene, capacitación sobre el uso y descarte de los guantes y tapabocas. Sí () no ()
- El trabajador ha recibido orientación sobre evitar tocarse los ojos, nariz y boca. Sí () no ()
- El trabajador ha recibido orientación sobre cómo cubrirse la boca con el antebrazo al toser o estornudar y evitar compartir utensilios. Sí () no ()

• El trabajador ha recibido información sobre Protocolo de Actuación del Ministerio del Trabajo para casos de trabajadores con síntomas de COVID, con derivación automática a su domicilio y llamada al 154 en caso de dificultades respiratorias. Sí () no ()

• Se comprueba la designación del Agente de Salud y Seguridad Ocupacional (ASSO) designado y comunicado al Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social mediante la Plataforma de la Dirección Registro Obrero Patronal. Sí () no ()

• Se comprueba la conformación de un equipo de respuesta a la Pandemia. El (ERP) Equipo de Respuesta a la Pandemia COVID-19; Sí () no ()

• Aplicación de la TABLA DE VULNERABILIDAD DEL COVID-19

Atención a los contagiados

El área de Recursos Humanos deberá establecer los procedimientos a seguir en el caso de funcionarios contagiados con el virus de COVID-19.

El MSBS recomienda los siguientes puntos:

Ante la sospecha de COVID-19 (Fiebre + Tos + Síntomas Respiratorios) en un empleado, se deben tomar las siguientes medidas

- No se le permite el ingreso al establecimiento, por 5 días iniciales para diagnóstico y confirmación del caso.
- Se le provee una mascarilla quirúrgica que tape la boca y la nariz.
- Se le sugiere que se comunique al 154 sobre su caso y que sólo acuda a un centro de salud asistencial especializado en caso de dificultad respiratoria que es el signo de alarma para estos casos.
- Se le orienta respecto a la gestión del reposo y subsidio.
- Se le recalca las medidas preventivas generales: lavar las manos apropiadamente, toser o estornudar con la flexura interna del codo, evitar el contacto físico (manteniendo por los menos una distancia de 2 metros) y no compartir utensilios personales con otras personas.

- Se le comunica al Coordinador del ERP (Equipo de Respuesta a la Pandemia) sobre el caso.

- El Encargado del Equipo de Respuesta a la Pandemia, realizará el seguimiento del caso, a través de las personas que conforman el equipo.

- El empleado con sospechas de COVID deberá reposar en su domicilio, aislarse de los demás miembros de su familia, cuidar la higiene y desinfección recomendadas por el MSP, usar mascarillas, control de temperatura axilar cada 6 horas, beber mucho líquido: agua o jugos naturales, dieta liviana si tolera, si se agregan otros de los síntomas mencionados, llamar al 154 o guardia epidemiológica y descartar otra patología.

- Al momento de que el trabajador tenga conociendo sobre el resultado de los análisis y el diagnóstico médico, deberá comunicar a la institución el resultado de los mismos mediante cualquier vía de comunicación (teléfono, Messenger, Whats app, etc.) y en caso de ser negativo, reintegrarse al trabajo conforme prescripción médica.

Actuación con el empleado ante un caso positivo

- Ante un caso COVID-19 positivo (Síntomas + Nexo Epidemiológico + Test Positivo) se deben tomar las siguientes medidas:

- El personal diagnosticado como positivo deberá notificar al Coordinador ERP sobre su caso vía telefónica o email.

- El Coordinador del ERP se comunicará con el Superior quien será el interlocutor válido de la empresa para informar sobre la situación a las autoridades sanitarias.

- El Encargado del Coordinador del ERP realizará un contacto diario del caso (vía telefónica o por mail) para brindar contención, realizar un seguimiento sobre el estado de salud del personal y verificar el cumplimiento del aislamiento domiciliario recalándole la importancia de seguir las recomendaciones del Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social y del Ministerio del Trabajo.

- El Coordinador del ERP deberá recordar las medidas correctas de aislamiento al caso, así como también de que la dificultad respiratoria (juku'a) es un signo de alarma y ante este signo debería asistir (con mascarilla quirúrgica) a un centro especializado de atención.

- El Coordinador del Equipo ERP identificará el grupo de trabajadores que hubiera tenido contacto estrecho con el caso confirmado en los últimos 14 días y solicitará el aisla-

miento domiciliario de estos casos por 2 semanas de manera preventiva.

- La Barrera Sanitaria deberá cerciorarse de que no existan otros trabajadores con síntomas de la enfermedad y/o que hubiese tenido contacto con el personal afectado.

Insumos

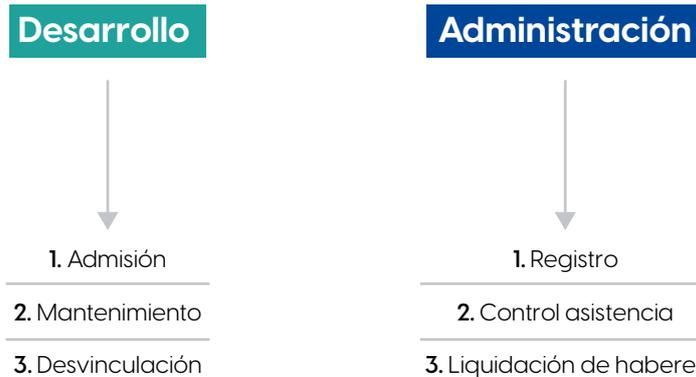
Considerando que las medidas sanitarias demandan la utilización de varios insumos especiales y cuyo stock normal puede no atender las necesidades en los casos de contingencia de la pandemia, el área de Recursos Humanos deberá prever los siguientes puntos:

- Presupuesto (Plan de contingencia)
- Requerimientos (cantidad estimada)
- Especificaciones (Calidad, marcas)
- Cotización estimativa
- Plazos de entrega
- Sistema de stock
- Sistema de control de uso

Medidas de cumplimiento

d) Funciones Generales de la DGRRH

Las funciones generales del área de Recursos Humanos se encuentran enmarcados dentro de estos procesos:



Para el manejo de recursos humanos es bien claro que existen dos macro procesos: a) La Administración que tiene que ver con el registro, el control de la asistencia y la liquidación de los haberes; y b) El desarrollo que incluye los procesos de Admisión, Mantenimiento y Desvinculación

Los dos macro procesos se ven afectados a un replanteamiento a seguir en situaciones de pandemia.

Administración

Registro (Legajos)

El registro de los todos los datos del funcionario conforma el documento llamado comúnmente Legajo que debe contener toda la historia institucional del funcionario.

El listado de datos incluye: Datos personales; Datos del Currículo Vitae, Datos de la Evaluación de Selección, Historial de cargos y salarios, Resultados de la Evaluación del Desempeño, Datos de Permisos, vacaciones y otros.

A este listado es necesario agregar datos sobre los episodios de casos del COVID-19, con todo el detalle de la atención y los resultados.

El legajo del funcionario tiene un valor muy importante y la información que contiene es de carácter confidencial.

Control de Asistencia (Modalidades de registro de asistencia)

Lo primero que afecto la situación del COVID-19, fue la modalidad del control de asistencia de los funcionarios.

Se sabe que uno de los documentos más importante tanto para el funcionario como para la institución es el registro de asistencia laboral y el derecho adquirido.

Los sistemas de registros actuales más utilizados son los de huella digital, tarjetas de proximidad o contraseña numérica.

Es evidente que el área de recursos Humanos debe habilitar los sistemas de registros de asistencia presencial y a distancia, que tenga en cuenta: La fiabilidad y el No Contagio.

Para el registro de la asistencia presencial el recomendable es el de reconocimiento facial y para los trabajos a distancia actualmente existen en el mercado aplicaciones que permiten elaborar un plano de seguimiento del funcionario en su jornada laboral a distancia. Estos sistemas están enlazados con dispositivos móviles como teléfono celular, notebook, cámaras y otros.

Liquidación de haberes (Modalidades de pago y reconocimiento de haberes)

Dentro del punto de la liquidación de haberes también es importante prever las políticas conciliadas con los funcionarios respecto a los reconocimientos de haberes ante COVID-19, sobre: Reposos, Aislamientos, Vulnerabilidad.

Desarrollo

- Admisión (Convocatoria, Reclutamiento, Selección, Inducción)

La nueva realidad pone de manifiesto la necesidad de plantear nuevas políticas sobre los temas de selección y admisión de nuevos funcionarios.

En este nuevo contexto la propuesta es la búsqueda de funcionarios con talentos más exigentes en competencias blandas, capaz de adaptarse fácilmente a la revolución tecnológica y digital. De hecho, esta situación ya se venía visualizando y con el tema del COVID-19 se hace como más necesario.

Por lo tanto, en los perfiles desarrollados para cada cargo a llenar se deben incluir a más de las habilidades duras (Conocimientos técnicos, especialización, experiencia) las habilidades blandas entre las que se figuran: Capacidad de Adaptación, Resiliencia, Mentalidad flexible a los cambios; Inteligencia Emocional, Actitud Positiva y Empatía.

- Mantenimiento (Capacitación, Plan de Motivación, Plan de Evaluación del Desempeño)

Dentro del proceso de mantenimiento los puntos más importantes son la Capacitación, los planes de motivación y la evaluación del desempeño.

Capacitación: Preparar al personal en el manejo efectivo de las herramientas informáticas y tecnológicas.

Motivación: Desarrollar talleres de motivación a fin de fortalecer todas las habilidades blandas.

Evaluación del Desempeño: Desarrollar sistemas de evaluación por indicadores.

Desvinculación

El manejo de las desvinculaciones también debe estar bien definido dentro de las políticas de la institución, si tienen que ver sobre todo con factores de vulnerabilidad, ante el COVID-19.

II. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

La pandemia del Coronavirus expuso un reto mayúsculo para todos los sistemas y las organizaciones del mundo y de hecho también para las instituciones de administración de justicia.

En nuestro país, la mayoría de las dificultades y dolencias en la gestión de la impartición de la justicia ya existían antes de la situación de crisis, por lo que podemos hablar de una agudización en el contexto de la emergencia sanitaria.

El gran desafío fue la de adoptar medidas inmediatas para garantizar el seguimiento de las actividades misionales de la institución, sin poner en riesgo la salud, la vida y la integridad de todos los empleados y los usuarios de la gestión de justicia.

Y es ahí en donde el rol del área de Recursos Humanos, se hace poderoso, puesto que se exige que se gestionen diversas medidas de contingencias, asertivas.

Estas medidas se refieren a: Planes de Contingencia de reemplazos y formación de equipos de cuadrillas, rotaciones; Nuevas modalidades de trabajo, como el trabajo a distancia y por medios telemáticos; Disposiciones y aplicación de protocolos y medidas sanitarias y nuevas modalidades del registro y control entre otras medidas.

Si bien la Corte Suprema de Justicia en ningún momento se cerró y la Dirección General de Recursos Humanos demostró una rápida y efectiva reacción, considerando sobre todo el tamaño y la complejidad de la institución, se dieron varias dificultades que se podrían considerar como una experiencia a fin de acelerar la implantación de las nuevas tendencias, en este componente.

Se sugieren por lo tanto considerar como buenas prácticas los siguientes puntos, que ya están desarrollados en este documento y que resumidamente son:

SISTEMA DE TRABAJO:

Se refiere a una nueva modalidad de trabajo que viene para quedarse y que implica una nueva agenda como ser:

El trabajo a distancia, que consiste a que el funcionario debe mantener su cuerpo en la casa mientras su mente sigue funcionando en las áreas de trabajo, generando valor y resultados. En este escenario un área de Recursos Humanos debe tener en cuenta: Definición clara de los procedimientos, los programas de inducción y socialización, la capacitación, las normas y las reglamentaciones sobre las condiciones básicas del ambiente general del trabajo en la casa

Digitalización y la Conectividad: Considerar que la transformación digital ya es parte integral del trabajo de la institución, con lo que se debe prever otra mirada al modo de trabajo de los funcionarios como ser: reuniones virtuales, notificaciones por correo electrónico, telefonía, mensajería, presentaciones de los usuarios judiciales, firmas electrónicas, audiencias virtuales, audiencias simultáneas y otros. Todo esto influye en el modo de la selección y de la capacitación, a más de asegurar la autonomía del trabajo a distancia y el mejor servicio de conexión.

Confidencialidad de los archivos. Trabajar a distancia implica que el funcionario debe tener acceso a importantes archivos confidenciales, por lo que el área de recursos humanos debe considerar todas las aristas de la ciberseguridad enlazada a conectividad y a la responsabilidad de reglamentar, socializar y capacitar al respecto.

Registro y Control. Se refiere esencialmente a: El registro y el control de los trabajos a distancias. Definir los sistemas de registrar y controlar las horas comprometidas y los trabajos y resultados a entregar en tiempo y forma por los funcionarios.

El registro y el control de la entrega de los archivos entregados.

El registro y el control del cumplimiento de las medidas sanitarias. Establecer las modalidades del cumplimiento o no de los protocolos con sus sanciones correspondientes

El registro y control de los casos de contagios. Establecer los procedimientos de atención al funcionario, el aislamiento de contacto y los datos estadísticos.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

Esta herramienta será de mucha importancia atendiendo especialmente a que se debe poder evaluar tanto los trabajos presenciales, como los de a distancia, conforme a Indicadores por productos y resultados. Se recomienda el uso de cualquiera de estos modelos: IGP (Índice de Gestión de Personas) de la SFP; el BSC y el KPI

COMUNICACIÓN:

Dentro de las responsabilidades del área de Recursos Humanos se debe mencionar el de implantar una estrategia de comunicación satisfactoria para lo cual se debe desarrollar un plan de comunicación institucional, en el manejo de los recursos humanos.

Mantener una comunicación clara y transparente con los funcionarios es clave para llevar adelante los diferentes programas de trabajo tanto en tiempos normales como de crisis.

MEDIDAS SANITARIAS:

Las medidas sanitarias tienen que ver con los siguientes puntos:

- Disposiciones establecidas por el Ministerio de Salud y Bienestar Social

- Insumos

- Medidas de cumplimiento

FUNCIONES GENERALES DE RRHH:

Dentro de las funciones generales del área de Recursos Humanos que conforma la Administración y el Desarrollo, lo principal es atender a un nuevo modelo de gestión que tiene que ver con el desarrollo de RRHH y que afecta a los procesos de Admisión (que involucra sobre todo al perfil del funcionario convocado y seleccionado). Este perfil de hecho debe ser más exigente en los llamados talentos en competencias blandas que tienen que ver más bien con la capacidad de adaptarse fácilmente a las diversas situaciones, resiliencia, la actitud positiva, la empatía y otros.

Dentro del proceso de Mantenimiento, los modelos de los planes de capacitación, de motivación y de las evaluaciones del desempeño son los que más cambios van a necesitar a fin de adaptarse a los nuevos sistemas de trabajo.

III. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- <https://www.pj.gov.py>
- <https://datos.sfp.gov.py>
- <https://vanguardia.com.mx/articulo/la-nueva-imparticion-de-justicia-en-tiempos-de-la-pandemia-del-coronavirus>
- <http://derechoenaccion.cide.edu/justicia-y-derecho-en-tiempos-de-pandemia>
- <https://adefinitivas.com/ademas/la-justicia-en-los-tiempos-de-pandemia-a-cargo-de-ana-garnelo/>
- <https://www.milenio.com/opinion/arturo-zaldivar/los-derechos-hoy/la-justicia-frente-a-la-pandemia>
- <https://www.unodc.org/dohadeclaration/es/news/2020/03/access-to-justice-in-times-of-judicial-lockdown.htm>
- <https://sl24.com.ar/justicia-en-tiempos-de-pandemia-el-fuero-penal-nunca-se-detuvo>
- <https://confilegal.com/20200901-objetivos-de-desarrollo-sostenible-una-justicia-para-todos-en-tiempos-de-pandemia/>
- <https://www.ulibertadores.edu.co/investigacion-estrategias-investigadores-tiempos-pandemia/>
- <http://www.amfjn.org.ar/wp-content/uploads/2020/09/R135-PC.pdf>
- <https://www.elpais.com.uy/opinion/ecos/justicia-tiempos-pandemia.html>
- <https://procesal.uexternado.edu.co/la-justicia-digital-en-tiempos-de-pandemia/>
- <https://www.razon.com.mx/opinion/antonio-fernandez-la-justicia-en-tiempo-del-covid-19/>
- <https://www.intramed.net/contenido/ver.asp?contenido=96543>
- <https://www.las2orillas.co/la-virtualidad-en-la-justicia-en-tiempos-de-pandemia/>
- <https://www.youtube.com/watch?v=KuDpXGoiBlo>
- https://www.youtube.com/watch?v=HXNJSVIKY_Y
- <https://cilord.wordpress.com/2020/08/07/el-sistema-judicial-peruano-en-tiempo-de-la-pandemia/>

<https://idibe.org/tribuna/derechos-los-ninos-tiempos-pandemia/>

<https://www.eluniversal.com.mx/nacion/como-la-pandemia-por-covid-19-ha-frenado-la-justicia-para-femicidios>

<https://diario.uach.cl/exitoso-conversatorio-sobre-administracion-de-justicia-en-tiempos-de-pandemia/>

<https://www.on24.com.ar/negocios/recursos-humanos-al-rescate-como-la-gestion-de-personal-puede-ayudar-en-plena-crisis/>

<https://expansion.mx/opinion/2020/04/12/replantear-la-estrategia-de-recursos-humanos-tras-el-covid-19>

<https://www.ambito.com/ambito-biz/ambito-biz/recursos-humanos-crisis-teletrabajo-y-los-desafios-la-pospandemia-n5124245>

<https://www.es.amnesty.org/en-que-estamos/noticias/noticia/articulo/amnistia-internacional-presenta-un-decalogo-de-derechos-humanos-para-afrontar-la-pandemia/>

<https://www.portafolio.co/economia/como-integrar-una-oficina-multigeneracional-en-la-nueva-realidad-544319>

[\[superar-con-exito-el-nuevo-entorno-laboral-545527\]\(#\)](https://www.portafolio.co/economia/cinco-claves-para-</p></div><div data-bbox=)

<https://www.portafolio.co/economia/recursos-humanos-el-eje-de-la-recuperacion-empresarial-544788>

<https://www.portafolio.co/economia/cinco-claves-para-superar-con-exito-el-nuevo-entorno-laboral-545527>

https://retina.elpais.com/retina/2017/12/19/tendencias/1513661663_430453.html

<https://home.kpmg/cr/es/home/tendencias/2020/03/gestion-impacto-covid-19/rol-departamento-recursos-humanos.html>

<https://www.excelsior.com.mx/opinion/raul-contreras-bustamante/pandemia-e-imparticion-de-justicia/1390638>

<https://www.ambito.com/opiniones/empresas/para-oficinas-recursos-humanos-como-enfrentar-una-pandemia-el-trabajo-n508918>

<https://theconversation.com/el-acceso-a-la-justicia-en-tiempos-del-covid-19-136975>

<https://www.psicologia-online.com/habilidades-blandas-que-son-cuales-son-y-ejemplos-5051.html>

<https://raiolanetworks.es/blog/plan-de-comunicacion/>



www.cej.org.py



Contacto:
cej@cej.org.py

