

YO, EL INFRASCRITO SECRETARIO DE JUNTA DIRECTIVA Y GERENTE GENERAL DE LA ZONA LIBRE DE INDUSTRIA Y COMERCIO "SANTO TOMÁS DE CASTILLA" -ZOLIC- CERTIFICO HABER TENIDO A LA VISTA LAS HOJAS MOVIBLES, AUTORIZADAS POR LA CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS, EN LAS QUE SE ENCUENTRA EL ACTA DE JUNTA DIRECTIVA NÚMERO DIECIOCHO GUIÓN DOS MIL VEINTICUATRO (18-2024), DE FECHA VEINTIUNO DE MAYO DE DOS MIL VEINTICUATRO (21-05-2024), EN LA CUAL SE ENCUENTRA EL PUNTO 5.1, EN EL QUE PUEDE LEERSE LO SIGUIENTE:

5.1 SEGUIMIENTO A LA PROPUESTA DE MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE ZOLIC, TRASLADADO POR RRHH. (REF. OFICIO GG. STC. No. 273-2024): La Gerencia General de ZOLIC, por medio del OFICIO GG. STC. No. 273-2024, de fecha 09 de mayo de 2024, hizo del conocimiento de los señores directores que, en seguimiento a la información presentada con relación a la propuesta de **MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO** la cual incluye sus respectivos instructivos, correspondiente a la Zona Libre de Industria y Comercio "Santo Tomás de Castilla" -ZOLIC-, misma que fue remitida por la licenciada Marlyn Eunice Esquivel Carrillo Jefe de Recursos Humanos, para análisis, revisión, me permito hacer de su conocimiento lo siguiente:

- La licenciada Esquivel Carrillo, a través de oficio identificado como DRH. STC. No. 0269-2024 de fecha 14 de marzo del presente año, presenta nuevamente la propuesta de **MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**, elaborado por el Licenciado Eduardo de Jesús Rodríguez López, Asesor de Gerencia General en temas de Recursos Humanos y revisados por el Departamento de Recursos Humanos. Asimismo, se hace del conocimiento que dicha propuesta contiene las recomendaciones emitidas por la licenciada Heydi Maribel Sierra Carías, Asesora de Junta Directiva de ZOLIC.

Por lo anterior, esta Gerencia General recomienda a la Honorable Junta Directiva, analice la documentación presentada, para que, de considerarlo oportuno, emitan el documento que respalde la aprobación correspondiente, firma y sella, ingeniero Byron Estuardo Gaitán Ramos, Gerente General de ZOLIC.

El ingeniero Gaitán Ramos, durante la ampliación de la información, puso a la vista de los señores directores el OFICIO GG. STC. No. 189-2024 de fecha 18 de marzo de 2024, por medio del cual ya había sido presentada la propuesta para conocimiento de los señores directores, así como el OFICIO DRH STC. No. 0269-2024 de fecha 14 de marzo de 2024, documento por medio del cual la Jefe del Departamento de Recursos Humanos de ZOLIC, licenciada Marlyn Eunice Esquivel Carrillo, en cumplimiento a la recomendación emitida por la Unidad de Auditoria Interna de ZOLIC, remitió a la Gerencia General la propuesta que contiene el Manual de Evaluación de Desempeño de la Zona Libre de Industria y Comercio "Santo Tomás de Castilla" -ZOLIC-.

En virtud de lo anterior, el señor Vicepresidente de la Junta Directiva de ZOLIC, agradeció la información brindada por la Gerencia General, por lo que sometió a consideración de los señores miembros de la Junta Directiva de ZOLIC, la solicitud antes descrita.

Los señores Directores, manifestaron estar de acuerdo con las justificaciones e información brindada por el Gerente General y Secretario de la Junta Directiva, ingeniero Byron Estuardo Gaitán Ramos.

En virtud de lo anterior, acordaron por unanimidad aprobar la solicitud presentada, emitiendo para el efecto la siguiente:

ACUERDO J.D. No. 16/18/2024
LA JUNTA DIRECTIVA DE LA ZONA LIBRE DE INDUSTRIA Y COMERCIO
"SANTO TOMÁS DE CASTILLA"

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 1°, de la Ley Orgánica de ZOLIC, Decreto 22-73 del Congreso de la República de Guatemala. *Se crea una Zona Libre con los fines de promover el desarrollo industrial y comercial del país con el nombre de Zona Libre de Industria y Comercio "Santo Tomás de Castilla", con personalidad jurídica, patrimonio propio, autonomía funcional y plena capacidad para adquirir derechos y obligaciones. Su domicilio será en el Departamento de Izabal.*

CONSIDERANDO:

Que de conformidad con el artículo 7°. del Decreto 22-73 del Congreso de la República de Guatemala (Ley Orgánica de la Zona Libre de Industria y Comercio "Santo Tomás de Castilla"), *"La Junta Directiva es la autoridad máxima de la entidad y en consecuencia le corresponde la dirección general de las actividades de la misma..."* Por otra parte, el artículo 17. de dicho cuerpo legal en su parte conducente estipula que *"La Junta Directiva de ZOLIC ejercerá sus funciones con absoluta independencia y bajo su exclusiva responsabilidad, dentro de las normas establecidas por la ley y los reglamentos..."*

CONSIDERANDO:

Que para impulsar el fortalecimiento la mejora constante del Control Interno de la Zona Libre de Industria y Comercio "Santo Tomas de Castilla" es oportuno actualizar los manuales de funciones y procedimientos, lo que contribuye a la cultura de cumplimiento, reporte y supervisión, en los distintos niveles.

CONSIDERANDO:

Que para dar cumplimiento a lo requerido por el Artículo 48 del Reglamento de la Ley de Servicio Civil, Acuerdo Gubernativo 18-98 y sus reformas y a la recomendación emitida por la Unidad de Auditoria Interna de ZOLIC, según consta en Nota de Auditoría UDAI. No. 104-



Oficina Central Izabal

Km. 293.5 Ruta al Atlántico Norte, Santo Tomás de Castilla, Puerto Barrios, Izabal, Guatemala, C.A.
Teléfono PBX: (502) 7961-5400

Oficina Guatemala

Blvd. Los Próceres, 24-69 Z. 10 Edif. Empresarial
Zona Pradera, Torre 4, Nivel 10, Oficina 1002.
Teléfono PBX: (502) 7961-5460



2023 de fecha 1 de diciembre 2023, se procedió con la elaboración de la propuesta relacionada, en concordancia con la actualización de instructivos de aplicación requeridos, así como la adecuación de los preceptos legales aplicables.

CONSIDERANDO

Que la Gerencia General, trasladó para consideración de la Junta Directiva, la solicitud de aprobación de la propuesta que contiene el Manual de Evaluación de Desempeño de la Zona Libre de Industria y Comercio -ZOLIC-, a través de OFICIO GG. STC. No. 273-2024, de fecha 09 de mayo de 2024, como parte de la recomendación emitida por la Unidad de Auditoría Interna de ZOLIC, en cuanto a que la Gerencia General deberá elaborar la propuesta del Manual de Evaluación y Desempeño y los instructivos de aplicación requeridos por el Artículo 48 del Reglamento de la Ley de Servicio Civil.

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 16, incisos a), b) y n) del Decreto 22-73 del Congreso de la República de Guatemala (Ley Orgánica de la Zona Libre de Industria y Comercio “Santo Tomás de Castilla”), son atribuciones de la Junta Directiva: “...a) *Cumplir y hacer cumplir la presente ley; ... b) Cumplir y hacer cumplir los fines y funciones de la Zona libre; y ...n) Conocer y resolver los asuntos que no sean de la competencia del Presidente de la Junta Directiva y Gerente General...*”

POR TANTO:

En el ejercicio de las funciones y atribuciones que le confiere el Decreto 22-73 del Congreso de la República, sus reformas, reglamentos y demás normas citadas:

ACUERDA:

- I. **APROBAR** por unanimidad **el Manual de Evaluación del Desempeño de la Zona Libre de Industria y Comercio “Santo Tomás de Castilla”, elaborado en formato BASC y presentado** por la Gerencia General de ZOLIC, el cual se encuentra contenido en **CUARENTA Y CUATRO páginas impresas en formato BASC, en su lado anverso, de conformidad con los documentos puestos a la vista de esta Junta Directiva, dicho documento se incorpora como anexo al presente acuerdo de aprobación.**
- II. Instruir a la Gerencia General que adjunte el Manual de Evaluación del Desempeño ZOLIC aprobado a través del presente acuerdo, de conformidad con el detalle arriba descrito, mismos que fueron trasladados por la Jefe del Departamento de Recursos Humanos de ZOLIC, licenciada Marlyn Eunice Esquivel Carrillo, de acuerdo con lo indicado en el OFICIO identificado como **OFICIO DRH. STC. No. 0269-2024 de fecha 14 de marzo de 2024,** el cual deberá ser firmado por los responsables de las áreas que participaron en el proceso de elaboración, revisión y validación del mismo, y; posterior a



ello, comunicarlo a los Jefes o Encargados de Sección de los distintos departamentos y áreas de la Institución acompañando una copia fiel de dicho documento.

- III. El manual relacionado aprobado mediante este Acuerdo, será a futuro revisado por la Gerencia General de la Zona Libre según las necesidades de la entidad, y en caso de ser necesario proponer su reforma a la Junta Directiva de ZOLIC para su aprobación.
- IV. El presente acuerdo surte efectos a partir del mes de junio del presente año.
- V. Notifíquese.

Y PARA LOS TRÁMITES ADMINISTRATIVOS QUE CORRESPONDAN, EXTIENDO, FIRMO Y SELLO LA PRESENTE, EN CUATRO HOJAS MEMBRETADAS DE LA INSTITUCIÓN, ÚTILES ÚNICAMENTE EN SU ANVERSO, A LOS VEINTISIETE DÍAS DEL MES DE MAYO DE DOS MIL VEINTICUATRO.

**ING. BYRON ESTUARDO GAITÁN RAMOS
SECRETARIO DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA ZONA LIBRE DE INDUSTRIA Y
COMERCIO "SANTO TOMÁS DE CASTILLA" -ZOLIC-**

c.c. Archivo GG/Depto. Financiero/
Sec. de Presupuesto / DTP-MINFIN



MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2024

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



	  		
	MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	CÓDIGO:	GER-MN-03
		VERSIÓN:	01
		FECHA APROBACIÓN VERSIÓN:	21/05/2024

“MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO”

IDENTIFICACIÓN DEL DOCUMENTO

Departamento de Recursos Humanos
 Código: GER-MN-03
 Número de Versión: 01 Específico del Departamento de Recursos Humanos
 Fecha de Inicio de Vigencia: A partir del mes de Junio de 2024

FASE DEL MANUAL	NOMBRE, PUESTO O SERVICIO PRESTADO	FIRMA Y SELLO
Elaboración:	Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López Asesor de Gerencia General en materia de Recursos Humanos	
Revisión:	Departamento de Recursos Humanos: Lcda. Marlyn Eunice Esquivel Carrillo Jefe del Departamento de Recursos Humanos	 
Validación:	Gerencia General: Ing. Byron Estuardo Gaitán Ramos Gerente General	 
Revisión:	Junta Directiva: Lcda. Heydi Maribel Sierra Carías Asesora de Junta Directiva	 



Elaborado por:	Revisado por:	Validado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:
Asesor de Gerencia General	Jefe de Recursos Humanos	Gerente General	Junta Directiva	
Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López	Lcda. Marlyn Eunice Esquivel Carrillo	Ing. Byron Estuardo Gaitán Ramos	Acuerdo J.D. No. 16/18/2024	21 / 05 / 2024

ÍNDICE

I. MARCO GENERAL	3
1. MISION	3
2. VISION	3
3. VALORES INSTITUCIONALES	3
4. MARCO JURÍDICO NORMATIVO INSTITUCIONAL	4
I. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	6
II. ÁMBITO DE APLICACIÓN	7
III. BENEFICIOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	8
IV. COMPONENTES DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN	10
V. NIVELES DE CALIFICACIÓN - RESULTADOS	15
VI. PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	17
VII. RESOLUCIÓN DE INCONFORMIDADES	22
VIII. RECONOCIMIENTOS, BENEFICIOS E INCENTIVOS	23
IX. TIPOS DE EVALUACIÓN	24
X. RESPONSABILIDADES EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	25
XI. CONSIDERACIONES FINALES	27
XII. APLICACIÓN DE LOS COMPONENTES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	28
XIII. ANEXOS	30

Elaborado por:	Revisado por:	Validado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:
Asesor de Gerencia General	Jefe de Recursos Humanos	Gerente General	Junta Directiva	
Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López	Lcda. Marlyn Eunice Esquivel Carrillo	Ing. Byron Estuardo Gaitán Ramos	Acuerdo J.D. No. 16/18/2024	21 / 05 / 2024



INTRODUCCIÓN

El Sistema de Evaluación del Desempeño es una apreciación sistemática de la forma en que cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo a futuro. Básicamente es el proceso por el cual el personal recibe una retroalimentación respecto de su desempeño en cuanto al cumplimiento de sus funciones, con el propósito de garantizar y reconocer el cumplimiento de la misión institucional y de las unidades organizacionales de la Zona Libre de Industria y Comercio "Santo Tomás de Castilla".

El presente Manual es una guía para desarrollar el proceso de evaluación del desempeño individual del personal de la Institución, como mecanismo para el logro en la excelencia en la prestación de los servicios de ZOLIC.

En su contenido se desarrollan, en capítulos separados: los antecedentes de la Institución, los objetivos del sistema, el campo de aplicación, los beneficios del mismo, los componentes principales, niveles de calificación, el proceso de evaluación del desempeño, la periodicidad de su ejecución, las responsabilidades en el proceso y las disposiciones generales.



Elaborado por: Asesor de Gerencia General	Revisado por: Jefe de Recursos Humanos	Validado por: Gerente General	Aprobado por: Junta Directiva	Fecha de Aprobación:
Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López	Lcda. Marlyn Eunice Esquivel Carrillo	Ing. Byron Estuardo Gaitán Ramos	Acuerdo J.D. No. 16/18/2024	21 / 05 / 2024

	  		
	MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		CÓDIGO: GER-MN-03
			VERSIÓN: 01
			FECHA APROBACIÓN VERSIÓN: 21/05/2024

I. MARCO GENERAL

1. MISIÓN

Somos una institución con un enfoque dirigido hacia la industrialización, servicios y comercialización, atrayendo la inversión nacional y extranjera, para la ejecución de proyectos que reactiven la economía nacional del país, principalmente a través de la promoción y facilitación del régimen de Zonas de Desarrollo Económico Especial Públicas -ZDEEP-, obteniendo como resultado la reducción del índice de desempleo a nivel nacional.

2. VISIÓN

Convertirnos para el año 2032 en la plataforma logística, que contribuya a la recaudación de tributos fiscales, a través de las actividades de importación y exportación, que se realicen dentro de ZOLIC, expandiendo nuestros servicios a través de la habilitación y autorización de Zonas de Desarrollo Económico Especial Públicas - ZDEEP- en cualquier parte del territorio nacional.

3. VALORES INSTITUCIONALES

- Trabajo en equipo.* Unimos esfuerzos para el logro de nuestros objetivos, complementando y potenciando las iniciativas, los conocimientos y recursos individuales, para ofrecer a nuestros clientes servicios de calidad.
- Excelencia en el servicio.* Hacemos del buen servicio al cliente nuestra cultura, brindando soluciones oportunas para satisfacer las necesidades de nuestros usuarios con el propósito de adaptarnos a ellas y superar sus expectativas.
- Transparencia.* Todas las actitudes y acciones responden a las normas de conducta moral y social regidas por la ética y la transparencia se refleja en el desempeño de las funciones asignadas.

- Responsabilidad.* Todas las funciones y tareas asignadas se cumplen de manera efectiva con disciplina y espíritu de equipo.

3

Elaborado por: Asesor de Gerencia General	Revisado por: Jefe de Recursos Humanos	Validado por: Gerente General	Aprobado por: Junta Directiva	Fecha de Aprobación:
Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López	Lcda. Marlyn Eunice Esquivel Carrillo	Ing. Byron Estuardo Gaitán Ramos	Acuerdo J.D. No. 16/18/2024	21 / 05 /2024

- e. *Sostenibilidad ambiental.* Aprovechar los recursos naturales y practicar las medidas de mitigación necesarias en la ejecución de proyectos, para minimizar los impactos negativos de éstos en el medio ambiente.

4. MARCO JURÍDICO NORMATIVO INSTITUCIONAL

TIPO	DISPOSICIÓN
Normas generales	• K'atun Nuestra Guatemala 2032 y la contribución institucional. • Acuerdo sobre Facilitación de Comercio -AFC- el 8 de marzo del 2017 • Decreto número 1748 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Servicio Civil y su Reglamento. • Decreto 1441 del Congreso de la República de Guatemala, Código de Trabajo. • Decreto 101-97 del Congreso de la República, Ley Orgánica del Presupuesto y su Reglamento. • Decreto 42-2001 del Congreso de la República, Ley de Desarrollo Social. • Decreto 135-96 del Congreso de la República, Ley de Atención a las Personas con Discapacidad. • Decreto 7-2013 del Congreso de la República, Ley marco para regular la reducción de la vulnerabilidad, la adaptación obligatoria del Cambio Climático y la mitigación de gases de efecto invernadero/Plan de Acción Nacional de Cambio Climático -PANCC- • Acuerdo Gubernativo 185-2008, Normas para regular la aplicación de la política que, en materia de recursos humanos se debe implementar en la administración pública. • Acuerdo Gubernativo No. 302-2009, Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres.
Normas específicas	• Decreto No. 22-73 y sus reformas Decreto No. 30-2008 del Congreso de la República, Ley Orgánica de ZOLIC y su Reglamento.

4

Elaborado por: Asesor de Gerencia General	Revisado por: Jefe de Recursos Humanos	Validado por: Gerente General	Aprobado por: Junta Directiva	Fecha de Aprobación:
Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López	Lcda. Marlyn Eunice Esquivel Carrillo	Ing. Byron Estuardo Gaitán Ramos	Acuerdo J.D. No. 16/18/2024	21 / 05 /2024



MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

CÓDIGO:

GER-MN-03

VERSIÓN:

01

**FECHA APROBACIÓN
VERSIÓN:**

21/05/2024

- Decreto No. 1748 del Congreso de la República, Ley de Servicio Civil.
- Acuerdo Gubernativo No. 18-98, Reglamento de la Ley de Servicio Civil.
- Acuerdo de Dirección No. D-2021-198 de la Oficina Nacional de Servicio Civil, Reglamento General de Evaluación del Desempeño.
- Acuerdo Gubernativo de fecha 31 de Julio de 1981, Reglamento de arrendamiento de terrenos y locales de ZOLIC.
- Acuerdo Ministerial No. 234-2018 del Ministerio de Finanzas Públicas, Reglamento de Tarifas que la "Zona Libre de Industria y Comercio "Santo Tomás de Castilla", Santo Tomás de Castilla -ZOLIC-".
- Resolución J.D. No 05/04/2019, ZOLIC, Reglamento para la Autorización, Habilitación y Funcionamiento de Zonas de Desarrollo Económico Especial Públicas.
- Acuerdo Ministerial No. 274-2019, Ministerio de Finanzas Públicas, Reglamento de Tarifas para las Zonas de Desarrollo Económico Especial Públicas.

5



Elaborado por:	Revisado por:	Validado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:
Asesor de Gerencia General	Jefe de Recursos Humanos	Gerente General	Junta Directiva	
Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López	Lcda. Marlyn Eunice Esquivel Carrillo	Ing. Byron Estuardo Gaitán Ramos	Acuerdo J.D. No. 16/18/2024	21 / 05 / 2024

	  		
	MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		CÓDIGO: GER-MN-03
			VERSIÓN: 01
			FECHA APROBACIÓN VERSIÓN: 21/05/2024

I. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1.1. OBJETIVO GENERAL

Mejorar las capacidades del personal con relación a las necesidades de la Institución, como un proceso resultante de distintas acciones realizadas durante todo el año.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar y reconocer la eficiencia y eficacia del desempeño del personal de ZOLIC en la ejecución de sus tareas.
- Retroalimentar al personal de ZOLIC, sobre su rendimiento con el fin de propiciar su desarrollo y mejora continua en el desempeño de sus tareas.
- Establecer el diagnóstico de necesidades de capacitación institucional, con base a los resultados de la evaluación del desempeño del personal de ZOLIC.
- Aplicar acciones de recursos humanos tales como, ascensos, capacitación y adiestramiento, incrementos salariales, traslados y permutas; o en caso contrario, la aplicación del Régimen disciplinario; y,
- Promover la profesionalización del personal de ZOLIC, para mejorar la calidad de los servicios que brinda la Institución.



6

Elaborado por:	Revisado por:	Validado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:
Asesor de Gerencia General	Jefe de Recursos Humanos	Gerente General	Junta Directiva	
Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López	Lcda. Marlyn Eunice Esquivel Carrillo	Ing. Byron Estuardo Gaitán Ramos	Acuerdo J.D. No. 16/18/2024	21 / 05 / 2024

	  		
	MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		CÓDIGO: GER-MN-03
			VERSIÓN: 01
			FECHA APROBACIÓN VERSIÓN: 21/05/2024

II. ÁMBITO DE APLICACIÓN

La evaluación indicada es de aplicación para el personal contratado bajo los renglones 011 y 022, que realiza funciones en todas las Unidades que conforman la Zona Libre de Industria y Comercio “Santo Tomás de Castilla” y las que en el futuro se crearen.

Observación: El personal contratado bajo los renglones presupuestarios de personal temporal no está sujeto a este sistema, por lo cual, si se considera pertinente, para su evaluación se dejará constancia en las cláusulas contractuales del caso, estableciendo los mecanismos para efectuar la misma.



7

Elaborado por:	Revisado por:	Validado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:
Asesor de Gerencia General	Jefe de Recursos Humanos	Gerente General	Junta Directiva	
Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López	Lcda. Marlyn Eunice Esquivel Carrillo	Ing. Byron Estuardo Gaitán Ramos	Acuerdo J.D. No. 16/18/2024	21 / 05 / 2024

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento sin la previa autorización de Zona Libre de Industria y Comercio Santo Tomás de Castilla -ZOLIC-

	  	
	MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
	CÓDIGO:	GER-MN-03
	VERSIÓN:	01
	FECHA APROBACIÓN	21/05/2024
	VERSIÓN:	

III. BENEFICIOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

3.1. PARA LA INSTITUCIÓN

- Generar un ambiente más favorable para el incremento de la productividad del personal, lo cual impacta de forma positiva en los resultados institucionales.
- Detectar problemas en los procesos, asignaciones de recursos y funciones que pueden estar afectando el desempeño del personal.

3.2. PARA LA ALTA GERENCIA (GERENCIA GENERAL Y SUBGERENCIA)

- Conocer el desempeño del personal de la Institución, los resultados alcanzados por las dependencias de ZOLIC y el impacto en el desempeño institucional.
- Identificar las necesidades o insumos que deben ser proporcionados por la Institución para viabilizar el desempeño del personal, así como identificar las acciones de motivación para el mismo y acciones correctivas para la mejora continua de los procesos en las distintas dependencias de ZOLIC.

3.3. PARA EL EQUIPO DIRECTIVO (DIRECTORES, JEFES Y ENCARGADOS DE SECCIÓN)

- Proporcionar la oportunidad de reunirse con el evaluado para compartir y analizar los resultados obtenidos.
- Permitir por medio de indicadores confiables la obtención de una base de medición real de los resultados de cada uno de sus colaboradores y como consecuencia un panorama de su área de responsabilidad.
- A partir de los resultados obtenidos, definir acciones a nivel individual y por dependencia en la constante búsqueda de excelencia laboral.

8

Elaborado por:	Revisado por:	Validado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:
Asesor de Gerencia General	Jefe de Recursos Humanos	Gerente General	Junta Directiva	
Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López	Lcda. Marlyn Eunice Esquivel Carrillo	Ing. Byron Estuardo Gaitán Ramos	Acuerdo J.D. No. 16/18/2024	21 / 05 / 2024

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento sin la previa autorización de Zona Libre de Industria y Comercio Santo Tomas de Castilla -ZOLIC-

	  		
	MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		CÓDIGO: GER-MN-03
			VERSIÓN: 01
			FECHA APROBACIÓN VERSIÓN: 21/05/2024

3.4. PARA LOS COLABORADORES DE ZOLIC

- La oportunidad de reunirse con el evaluador para compartir y analizar los resultados obtenidos, formalizando un canal de comunicación que contribuya al conocimiento y comprensión de los objetivos de la Institución, de su puesto y cómo manejarse o desarrollarse en ese ámbito.
- Definir de forma consensuada con su evaluador; las acciones para su próximo periodo de evaluación, así como, las observaciones respecto de su desempeño.
- Trabajar a partir de reglas claras y justas los aspectos de desempeño que son importantes para la Institución y las expectativas en relación a los colaboradores.

9



Elaborado por:	Revisado por:	Validado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:
Asesor de Gerencia General	Jefe de Recursos Humanos	Gerente General	Junta Directiva	
Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López	Lcda. Marlyn Eunice Esquivel Carrillo	Ing. Byron Estuardo Gaitán Ramos	Acuerdo J.D. No. 16/18/2024	21 / 05 / 2024

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento sin la previa autorización de Zona Libre de Industria y Comercio Santo Tomás de Castilla -ZOLIC-

	  		
	MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		CÓDIGO: GER-MN-03
			VERSIÓN: 01
			FECHA APROBACIÓN VERSIÓN: 21/05/2024

IV. COMPONENTES DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

El sistema de evaluación del desempeño se fundamenta en el uso de factores. Los factores de evaluación son los elementos que sirven de base para evaluar el comportamiento general del colaborador dentro de la Institución. Son aspectos de la conducta que al ser aplicados al proceso de trabajo, inciden en los resultados institucionales y de sus unidades organizacionales.

Cada factor es evaluado por medio de cuatro (4) variables, que permiten facilitar y hacer más objetiva la evaluación, ya que constituyen en elementos que son más fácilmente observables en el desempeño del personal.

Los factores de evaluación son distintos para evaluar posiciones de dirección o jefatura (que tienen personal a su cargo) y, para evaluar colaboradores (que no tienen personal a su cargo), de la siguiente forma:

a. FACTORES DE EVALUACIÓN PARA DIRECTORES, JEFES O ENCARGADOS. (Tienen personal a su cargo) Ver Anexo 2.

Los factores y variables que se toman en cuenta para evaluar el desempeño de los puestos que tienen jerarquía de Directores, Jefes o Encargados son los siguientes:

FACTOR	VARIABLES
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN. Se refiere al establecimiento de objetivos claros y metas razonables conforme a las funciones de su Dirección, Jefatura, Sección o Unidad, determinando las estrategias adecuadas para la administración de los recursos disponibles, la distribución adecuada de las	1. Establecimiento de objetivos y metas. 2. Organización de los recursos de la Unidad a su cargo. 3. Vinculación con la planificación institucional. 4. Distribución adecuada de tareas entre el personal.

10

Elaborado por:	Revisado por:	Validado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:
Asesor de Gerencia General	Jefe de Recursos Humanos	Gerente General	Junta Directiva	
Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López	Lcda. Marlyn Eunice Esquivel Carrillo	Ing. Byron Estuardo Gaitán Ramos	Acuerdo J.D. No. 16/18/2024	21 / 05 / 2024

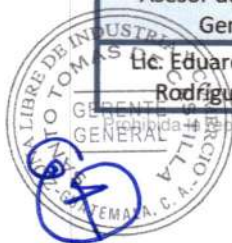


MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

CÓDIGO:	GER-MN-03
VERSIÓN:	01
FECHA APROBACIÓN	21/05/2024
VERSIÓN:	

tareas y la delegación eficaz de la autoridad en sus subordinados.	5. Utilización de los recursos disponibles.
TOMA DE DECISIONES: Se refiere al establecimiento de prioridades para la solución de los problemas que se le presenten, resolviéndolos adecuadamente en cuanto a tiempo y resultados, con el mínimo de riesgos al tomar las decisiones más acertadas y con apego a las normas y políticas establecidas.	1. Análisis de riesgos. 2. Solución de problemas. 3. Frecuencia de consulta a su Jefe Inmediato. 4. Capacidad de delegación. 5. Evaluación de resultados.
RESPONSABILIDAD: Es el compromiso que adopta ante el cumplimiento consciente de sus obligaciones como Jefe, incluyendo el logro de resultados de la Dirección, Jefatura, Sección o Unidad a su cargo, el compromiso con las metas institucionales y la administración cuidadosa de los recursos disponibles.	1. Cumplimiento con actividades programadas. 2. Cuimplimiento con horarios laborales. 3. Nivel de logro de resultados de su Unidad. 4. Lealtad hacia la Institución. 5. Confiabilidad de la información producida.
LIDERAZGO: Es la capacidad para dirigir un equipo de trabajo hacia el logro de las metas propuestas; implica guiar a los demás creando un clima de compromiso entre los integrantes de su Dirección, Jefatura, Sección o Unidad, sobre la base del conocimiento de las aspiraciones, fortalezas y limitaciones de los miembros de su equipo de trabajo, el reconocimiento y el empoderamiento de sus subalternos.	1. Fomento de la participación del personal. 2. Respeto hacia sus subalternos. 3. Orientación hacia el logro. 4. Reconocimiento del trabajo de sus subalternos. 5. Empoderamiento del personal a su cargo.
TRABAJO EN EQUIPO: Se refiere capacidad para desarrollar efectivas relaciones internas de trabajo en la Dirección, Jefatura, Sección o Unidad a su cargo, fomentando la participación activa y la comunicación con sus subalternos	1. Logro del compromiso de su equipo. 2. Desarrollo de relaciones de colaboración. 3. Comunicación asertiva con su personal.

Elaborado por: Asesor de Gerencia General	Revisado por: Jefe de Recursos Humanos	Validado por: Gerente General	Aprobado por: Junta Directiva	Fecha de Aprobación:
Lc. Eduardo de Jesús Rodríguez López	Lcda. Marlyn Eunice Esquivel Carrillo	Ing. Byron Estuardo Gaitán Ramos	Acuerdo J.D. No. 16/18/2024	21 / 05 / 2024



MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

CÓDIGO:	GER-MN-03
VERSIÓN:	01
FECHA APROBACIÓN	
VERSIÓN:	21/05/2024

inspirando y motivando a sus colaboradores en consecución de las metas de éstas.

4. Fomento de la participación del personal.
5. Inspiración y motivación del equipo de trabajo.

b. FACTORES DE EVALUACIÓN PARA COLABORADORES QUE NO TIENEN PERSONAL A SU CARGO. (Ver Anexo 3)

Los factores y variables que se toman en cuenta para evaluar el desempeño de los puestos que tienen jerarquía de subalternos son los siguientes:

FACTOR	VARIABLES
INICIATIVA: Capacidad de actuar por voluntad propia para lograr resultados antes que le sea requerido; incluye el aporte de ideas para desarrollar el trabajo, la formación adquirida para el desarrollo de las tareas, la resolución de problemas y la disposición que manifiesta para el cambio, según las necesidades institucionales.	1. Resolución de problemas de su trabajo. 2. Disposición al cambio. 3. Aporte de ideas para mejorar el trabajo. 4. Capacitación o formación, por iniciativa propia. 5. Colaboración en actividades adicionales a las asignadas al puesto.
ACTITUD DE SERVICIO: Es la disposición de satisfacer a los usuarios tanto internos como externos, con el compromiso personal para llenar sus expectativas; implica el dominio de los servicios que presta ZOLIC, la atención a demandas de información y el respeto que manifiesta hacia los usuarios.	1. Orientación adecuada a usuarios internos y externos. 2. Identificación con las actividades que realiza. 3. Identificación con los servicios institucionales. 4. Atención oportuna de demandas de información. 5. Respeto al usuario interno y externo.



12

Elaborado por: Asesor de Gerencia General	Revisado por: Jefe de Recursos Humanos	Validado por: Gerente General	Aprobado por: Junta Directiva	Fecha de Aprobación:
Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López	Lcda. Marlyn Eunice Esquivel Carrillo	Ing. Byron Estuardo Gaitán Ramos	Acuerdo J.D. No. 16/18/2024	21 / 05 / 2024

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

CÓDIGO:

GER-MN-03

VERSIÓN:

01

FECHA APROBACIÓN

VERSIÓN:

21/05/2024

RESPONSABILIDAD: Es el compromiso que el colaborador adopta ante el cumplimiento de las tareas que le corresponde desarrollar en ZOLIC; incluye la disposición hacia el trabajo, guardando el orden y cuidado de los recursos, información y documentos, buscando la excelencia en el servicio.	6. 1. Cumplimiento de actividades asignadas dentro del horario de trabajo. 2. Disposición a trabajar fuera del horario de trabajo, cuando le es requerido. 3. Puntualidad en la entrega de los trabajos. 4. Calidad del trabajo entregado.
RELACIONES DE TRABAJO: Se refiere a la capacidad para establecer, mantener y desarrollar relaciones cordiales y recíprocas con el personal de ZOLIC y usuarios externos, manifestando respeto y colaborando con sus compañeros de trabajo para el logro de los objetivos de su Unidad e institucionales, por medio de relaciones de trabajo proactivas y armoniosas.	1. Comunicación laboral con jefes y compañeros. 2. Respeto hacia los compañeros de trabajo. 3. Fomento de la comunicación de grupo. 4. Participación en actividades de grupo. 5. Capacidad de trabajo en equipo.
CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y REGLAMENTOS: Consiste en adoptar un comportamiento adecuado en el desarrollo de sus tareas, respetando los horarios, cuidando la presentación personal, observar discreción en el manejo de la información de ZOLIC y cuidado en el uso del equipo que la Institución ofrece a su disposición.	1. Cumplimiento de las normas institucionales. 2. Compromiso con los objetivos institucionales. 3. Cumplimiento de los horarios de ingreso y egreso. 4. Discreción en el manejo de la información.

13

Elaborado por: Asesor de Gerencia General	Revisado por: Jefe de Recursos Humanos	Validado por: Gerente General	Aprobado por: Junta Directiva	Fecha de Aprobación:
Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López	Lcda. Marlyn Eunice Esquivel Carrillo	Ing. Byron Estuardo Gaitán Ramos	Acuerdo J.D. No. 16/18/2024	21 / 05 / 2024

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

CÓDIGO:

GER-MN-03

VERSIÓN:

01

**FECHA APROBACIÓN
VERSIÓN:**

21/05/2024

5. Presentación personal acorde a las actividades que desarrolla (uso de uniforme, gafete).
6. Cuidado del equipo asignado para realizar sus actividades.



14

Elaborado por:	Revisado por:	Validado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:
Asesor de Gerencia General	Jefe de Recursos Humanos	Gerente General	Junta Directiva	
Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López	Lcda. Marlyn Eunice Esquivel Carrillo	Ing. Byron Estuardo Gaitán Ramos	Acuerdo J.D. No. 16/18/2024	21 / 05 / 2024

V. NIVELES DE CALIFICACIÓN - RESULTADOS

5.1. TABLA DE CALIFICACIÓN

Con el fin que el evaluador y el colaborador puedan interpretar adecuadamente los resultados e identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado durante el periodo evaluado, en el cuadro siguiente, se indican y definen los diferentes niveles del desempeño equiparados con las correspondientes categorías cualitativas.

RANGO	CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	DEFINICIÓN
1	90 a 100	EXCELENTE	Desempeña a cabalidad y de forma eficiente los requerimientos del puesto de trabajo.
2	75 a 89	BUENO	Desempeña los requerimientos que el puesto de trabajo necesita cubrir.
3	61 a 74	REGULAR	Desempeña los requerimientos mínimos para ejercer el puesto de trabajo, pudiendo mejorar en los factores que se necesita.
4	0 a 60	DEFICIENTE	No es satisfactorio el desempeño de los requerimientos mínimos para ejercer el puesto de trabajo.



Elaborado por:	Revisado por:	Validado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:
Asesor de Gerencia General	Jefe de Recursos Humanos	Gerente General	Junta Directiva	
Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López	Lcda. Marlyn Eunice Esquivel Carrillo	Ing. Byron Estuardo Gaitán Ramos	Acuerdo J.D. No. 16/18/2024	21 / 05 /2024

	  		
	MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	CÓDIGO:	GER-MN-03
		VERSIÓN:	01
		FECHA APROBACIÓN VERSIÓN:	21/05/2024

5.2. ASPECTOS DISCIPLINARIOS

Indica el record del personal en cuanto al cumplimiento de las normas, reglamentos y leyes que rigen el funcionamiento de la Zona Libre de Industria y Comercio “Santo Tomás de Castilla”.

El régimen disciplinario está ligado al proceso de evaluación del desempeño, por lo que la aplicación de medidas disciplinarias puede ser una consecuencia del resultado deficiente de la evaluación del desempeño. Aunque es un referencial, únicamente debe ser tomado en cuenta en casos extremos reiterados de deficiencias en el desempeño.



16

Elaborado por:	Revisado por:	Validado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:
Asesor de Gerencia General	Jefe de Recursos Humanos	Gerente General	Junta Directiva	
Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López	Lcda. Marlyn Eunice Esquivel Carrillo	Ing. Byron Estuardo Gaitán Ramos	Acuerdo J.D. No. 16/18/2024	21 / 05 / 2024

	  		
	MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		CÓDIGO: GER-MN-03
			VERSIÓN: 01
			FECHA APROBACIÓN VERSIÓN: 21/05/2024

VI. PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El proceso de evaluación debe garantizar:

- Definición y concertación de los criterios y los instrumentos necesarios para la recolección de la información, el seguimiento a los compromisos, el registro de las observaciones, diálogos, reuniones y demás actividades en torno de la evaluación de desempeño y el plan de desarrollo.
- Conocimiento total y plena comprensión del proceso general, de los instrumentos y la metodología de la evaluación por parte del personal involucrado (evaluadores y evaluados).
- Definición y entendimiento claro de las responsabilidades asignadas a cada una de las unidades organizacionales involucradas en el proceso de evaluación, incluyendo el cumplimiento de todas las etapas dentro del cronograma previsto en el Sistema de Evaluación del Desempeño.

El proceso de evaluación del desempeño del personal de ZOLIC consta de las siguientes etapas:

6.1. PREPARACIÓN DE LA EVALUACIÓN

En esta etapa del proceso el evaluador debe recoger información objetiva (datos de resultados, hechos concretos, comportamientos, etc.) que sirvan de base para efectuar la evaluación, así como la documentación de soporte correspondiente.

6.2. DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN

El desarrollo de la evaluación comprende las fases siguientes:

17

Elaborado por: Asesor de Gerencia General	Revisado por: Jefe de Recursos Humanos	Validado por: Gerente General	Aprobado por: Junta Directiva	Fecha de Aprobación:
Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López	Lcda. Marlyn Eunice Esquivel Carrillo	Ing. Byron Estuardo Gaitán Ramos	Acuerdo J.D. No. 16/18/2024	21 / 05 /2024



a. Entrevista

Es fundamental comprender que el propósito de la entrevista de evaluación es que el evaluador y el evaluado tengan la oportunidad de discutir acerca de las actividades que se han desarrollado correctamente y aquellas donde se han encontrado problemas y acordar soluciones, identificar medidas que pueden ayudar a mejorar el desempeño, revisar las necesidades de desarrollo y proponer las acciones a seguir, así como acordar las prioridades de desarrollo y metas para el siguiente ejercicio. (ver Anexo 4).

b. Citación anticipada

El evaluador debe comunicar al evaluado sobre la entrevista con un mínimo de dos días hábiles de anticipación.

c. Desarrollo de la Entrevista

Para el desarrollo de la entrevista, se recomienda tomar en consideración los aspectos siguientes:

- Realizar la sesión en privado y sin interrupciones, contando con un espacio físico adecuado.
- Especificar a cada evaluado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño.
- Ser lo más específico posible.
- Centrar los comentarios en el desempeño y no en la persona.
- Reconocer el trabajo bien desarrollado.
- Determinar y explicar acciones específicas que el evaluado puede aplicar para mejorar su desempeño.
- Establecer las acciones que el evaluado implementará para fortalecer las áreas en las que su desempeño no es satisfactorio.

18

Elaborado por:	Revisado por:	Validado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:
Asesor de Gerencia General	Jefe de Recursos Humanos	Gerente General	Junta Directiva	
Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López	Lcda. Marlyn Eunice Esquivel Carrillo	Ing. Byron Estuardo Gaitán Ramos	Acuerdo J.D. No. 16/18/2024	21 / 05 / 2024



	  		
	MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		CÓDIGO: GER-MN-03
			VERSIÓN: 01
			FECHA APROBACIÓN VERSIÓN: 21/05/2024

- Concluir la entrevista destacando los aspectos positivos del desempeño del evaluado.
- Tratar en primer lugar todos los puntos fuertes y las conclusiones del desempeño general.
- Al concluir esta etapa, anote las conclusiones en el documento correspondiente.
- Tratar los puntos débiles o negativos y las conclusiones de lo presentando.
- Al concluir, anotar las conclusiones en el documento correspondiente.
- Realizar la valoración global (reconocer el mérito de lo realizado), principalmente los aspectos que se tomarán como base en el siguiente periodo de evaluación, dejando claro y documentado el plan de acción establecido como resultado de la entrevista.

d. Reporte de Evaluación (Evaluador / Evaluado)

El reporte de la evaluación debe ser completado por el evaluador en presencia del evaluado, durante o al final de la entrevista, de tal forma que los resultados no sean una sorpresa para el evaluado y constará de los documentos siguientes:

- Formularios de evaluación.
- Plan de desarrollo (mejora o crecimiento).
- Observaciones y acciones propuestas de forma consensuada entre evaluador y evaluado.

6.3. PLAN DE DESARROLLO

El plan de desarrollo es definido de acuerdo con las fortalezas y debilidades encontradas en el desempeño del evaluado, siendo de vital importancia que se verifique la información siguiente. (Ver Anexo 5).

19

Elaborado por: Asesor de Gerencia General	Revisado por: Jefe de Recursos Humanos	Validado por: Gerente General	Aprobado por: Junta Directiva	Fecha de Aprobación:
Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López	Lcda. Marlyn Eunice Esquivel Carrillo	Ing. Byron Estuardo Gaitán Ramos	Acuerdo J.D. No. 16/18/2024	21 / 05 / 2024



- Indicación de las capacitaciones propuestas para fortalecer los conocimientos y/o capacidades consideradas necesarias, para el colaborador.
- Definición del enfoque o tendencia que puede darse a la vida laboral del evaluado (por ejemplo: si tiene aptitudes para trabajar con unidades organizacionales específicas de la Institución, las capacitaciones o eventuales participaciones en proyectos).

El objetivo de esta etapa del proceso es permitir a la Institución identificar las posibilidades de desarrollo del personal a corto, mediano y largo plazo; así mismo, describir algunos elementos necesarios para el desarrollo de un plan de capacitación, orientado al mejor aprovechamiento del potencial de los colaboradores y a las perspectivas individuales de desarrollo conforme a la estructura de la organización.

6.4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS AL EVALUADO (RETROALIMENTACIÓN).

El evaluador debe elaborar un informe que describa los resultados del colaborador, así como de las observaciones respecto a su potencial a mediano y largo plazo conforme sus resultados y proyección futura, de acuerdo a la estructura organizacional existente en la Institución.

Es importante mencionar que un resultado muy satisfactorio en la evaluación del desempeño no obliga a una promoción, ascenso o transferencia, sino que permite identificar a los candidatos potenciales para futuras oportunidades dentro de la Institución.

Retroalimentación: Tiene como objetivo, informar al servidor público sobre los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, se debe efectuar por medio de una entrevista, entre el evaluador y el evaluado, proporcionándole elementos que contribuyan a su mejoramiento, tanto personal como profesional. Se debe

20

Elaborado por: Asesor de Gerencia General	Revisado por: Jefe de Recursos Humanos	Validado por: Gerente General	Aprobado por: Junta Directiva	Fecha de Aprobación:
Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López	Lcda. Marlyn Eunice Esquivel Carrillo	Ing. Byron Estuardo Gaitán Ramos	Acuerdo J.D. No. 16/18/2024	21 / 05 / 2024



	  		
	MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		CÓDIGO: GER-MN-03
			VERSIÓN: 01
			FECHA APROBACIÓN VERSIÓN: 21/05/2024

entregar copia de la evaluación al evaluado, tomando en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Planificar la entrevista, máximo dos días, posterior a la evaluación;
- Realizar la entrevista en un ambiente adecuado, cuidando que el entorno se encuentre libre de estímulos que puedan interferir en la misma;
- Procurar que el tiempo de la entrevista no exceda los treinta minutos;
- Brindar la retroalimentación de manera positiva, abierta y directa;
- Retroalimentar incidentes específicos del período a evaluar; y,
- Mencionar los aspectos laborales y actitudinales de mejora.



21

Elaborado por:	Revisado por:	Validado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:
Asesor de Gerencia General	Jefe de Recursos Humanos	Gerente General	Junta Directiva	
Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López	Lcda. Marlyn Eunice Esquivel Carrillo	Ing. Byron Estuardo Gaitán Ramos	Acuerdo J.D. No. 16/18/2024	21 / 05 / 2024

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento sin la previa autorización de Zona Libre de Industria y Comercio Santo Tomás de Castilla -ZOLIC-

	  		
	MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
	CÓDIGO:	GER-MN-03	
	VERSIÓN:	01	
	FECHA APROBACIÓN	21/05/2024	
	VERSIÓN:		

VII. RESOLUCIÓN DE INCONFORMIDADES

Las inconformidades surgidas como producto de la aplicación de la evaluación del desempeño deberán ser resueltas por el Departamento de Recursos Humanos. Para tal efecto, se seguirá el procedimiento siguiente:

- Todo colaborador tiene derecho a plantear su inconformidad con el resultado de la evaluación del desempeño luego de ser notificado oficialmente. Para tal efecto deberá presentar la misma por escrito ante el Departamento de Recursos Humanos, en un período no mayor de tres días luego de la notificación del resultado.
- El Departamento de Recursos Humanos resolverá lo conducente en un plazo no mayor a diez días, emitiendo la opinión técnica que corresponde.
- El Departamento de Recursos Humanos notificará el resultado al interesado, adjuntando copia del dictamen correspondiente.



22

Elaborado por:	Revisado por:	Validado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:
Asesor de Gerencia General	Jefe de Recursos Humanos	Gerente General	Junta Directiva	
Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López	Lcda. Marlyn Eunice Esquivel Carrillo	Ing. Byron Estuardo Gaitán Ramos	Acuerdo J.D. No. 16/18/2024	21 / 05 / 2024

	  		
	MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
	CÓDIGO:	GER-MN-03	
	VERSIÓN:	01	
	FECHA APROBACIÓN	21/05/2024	
	VERSIÓN:		

VIII. RECONOCIMIENTOS, BENEFICIOS E INCENTIVOS

Constituyen las distintas formas en que la Institución manifiesta o premia la labor efectuada por cada uno de los colaboradores. Para tal efecto, el Zona Libre de Industria y Comercio "Santo Tomás de Castilla" reconoce los elementos siguientes:

8.1. RECONOCIMIENTO

Es el acto por medio del cual se reconoce al colaborador la labor realizada dentro de la Institución. Normalmente estos reconocimientos son por acciones específicas, sea en la realización de sus actividades diarias o institucionales y también puede darse como resultado al proceso de evaluación del desempeño del colaborador.

8.2. BENEFICIOS

Son todas las herramientas que se le dan al personal para facilitar la realización de su labor, por ejemplo, las capacitaciones de acuerdo con las necesidades detectadas en la evaluación del desempeño.

8.3. INCENTIVOS

Son las acciones que se realizan a favor del personal con el objetivo que se sienta motivado a mantener un buen desempeño en su labor, en búsqueda de la excelencia en el servicio. En este concepto pueden mencionarse: becas proporcionadas por la Institución para diplomados o maestrías, prioridad para ascensos dentro de la Institución; premios que en el futuro puedan establecerse.

Para efectos de la concesión de reconocimientos, beneficios e incentivos, el Departamento de Recursos Humanos propondrá el programa correspondiente, mismo que someterá a la aprobación del Gerente General, el cual se regulará de acuerdo a la disposición presupuestaria de la Institución.

23

Elaborado por:	Revisado por:	Validado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:
Asesor de Gerencia General	Jefe de Recursos Humanos	Gerente General	Junta Directiva	
Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López	Lcda. Marlyn Eunice Esquivel Carrillo	Ing. Byron Estuardo Gaitán Ramos	Acuerdo J.D. No. 16/18/2024	21 / 05 / 2024

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento sin la previa autorización de Zona Libre de Industria y Comercio Santo Tomás de Castilla -ZOLIC-



	  		
	MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		CÓDIGO: GER-MN-03
			VERSIÓN: 01
			FECHA APROBACIÓN VERSIÓN: 21/05/2024

IX. TIPOS DE EVALUACIÓN

Existen diversos tipos de evaluación del desempeño, los cuales se derivan de los momentos en los que la misma se practica. Para tal efecto, los tipos de evaluación que se realizan en ZOLIC son los siguientes:

9.1. EVALUACIÓN ORDINARIA

Es la evaluación que se aplica en forma anual a los colaboradores, como parte de las actividades rutinarias de la Institución. No obstante, dicha periodicidad podrá variar de acuerdo con las necesidades de la Zona Libre de Industria y Comercio “Santo Tomás de Castilla”.

9.2. EVALUACIÓN EN PERÍODO DE PRUEBA

Será realizada una evaluación del desempeño en el transcurso o al finalizar el periodo de prueba establecido en las disposiciones legales, 6 meses en caso de primer ingreso a la Institución y, 3 meses en caso de ascenso.

9.3. EVALUACIÓN EXTRAORDINARIA

La evaluación del desempeño de tipo extraordinaria podrá ser programada por necesidades específicas, por ejemplo, la participación en concursos de oposición para ascensos dentro de la Institución. Por sus características, este tipo de evaluación no tiene una periodicidad específica.



24

Elaborado por:	Revisado por:	Validado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:
Asesor de Gerencia General	Jefe de Recursos Humanos	Gerente General	Junta Directiva	
Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López	Lcda. Marlyn Eunice Esquivel Carrillo	Ing. Byron Estuardo Gaitán Ramos	Acuerdo J.D. No. 16/18/2024	21 / 05 / 2024

	  	
	MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
	CÓDIGO:	GER-MN-03
	VERSIÓN:	01
FECHA APROBACIÓN		21/05/2024
VERSIÓN:		

X. RESPONSABILIDADES EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

10.1. GERENCIA

- Aprobar las metas colectivas y sus parámetros para el período de evaluación.
- Participar en la revisión del plan estratégico conforme los resultados de los informes, analizando las propuestas para solucionar o minimizar deficiencias encontradas en los procesos de la Institución, con el objetivo de proveer los insumos necesarios para el cumplimiento de las metas propuestas en el plan estratégico de acuerdo con la realidad presupuestaria institucional.
- Someter a consideración de la Zona Libre de Industria y Comercio “Santo Tomás de Castilla”, las revisiones y ajustes del Sistema de Evaluación del Desempeño conforme sugerencias del Departamento de Recursos Humanos.

10.2. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- Proporcionar asesoría y capacitación a las distintas unidades administrativas o colaboradores involucrados en la evaluación del desempeño.
- Reproducir y proporcionar los instrumentos necesarios para desarrollar el Sistema de Evaluación del Desempeño (formularios, normas, etc.).
- Analizar la información individual e institucional sobre evaluación del desempeño.
- Elaborar los Informes de Resultados por Unidad Administrativa a partir de la información resultante de la evaluación del desempeño del personal, así como la consolidación de la información a nivel institucional.
- Validar el plan de desarrollo conforme al plan estratégico, presupuesto, así como el programa de reconocimientos, beneficios e incentivos.
- Archivar la documentación de la evaluación, incluyendo copia de los formularios correspondientes.

25

Elaborado por:	Revisado por:	Validado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:
Asesor de Gerencia General	Jefe de Recursos Humanos	Gerente General	Junta Directiva	
Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López	Lcda. Marlyn Eunice Esquivel Carrillo	Ing. Byron Estuardo Gaitán Ramos	Acuerdo J.D. No. 16/18/2024	21 / 05 / 2024

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento sin la previa autorización de Zona Libre de Industria y Comercio Santo Tomás de Castilla -ZOLIC-

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

CÓDIGO:

GER-MN-03

VERSIÓN:

01

FECHA APROBACIÓN
VERSIÓN:

21/05/2024

- g. Orientar y realizar las modificaciones de los factores de evaluación o redefinición de variables o indicadores, con el propósito de mantener el proceso actualizado en relación a la realidad institucional.
- h. Elaborar el diagnóstico anual sobre el funcionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño.

10.3. JEFES DE UNIDADES ADMINISTRATIVAS (Dirección, Departamento, Unidad, Sección)

- a. Realizar oportunamente la evaluación de los resultados obtenidos por sus subordinados en comparación de los objetivos formulados.
- b. Conocer de forma plena las normas de aplicación del Manual de Evaluación del Desempeño para el personal de ZOLIC.
- c. Comunicar a los colaboradores con la debida antelación, los factores, variables e instrumentos que se utilizarán de base para la evaluación del desempeño.
- d. Cumplir con las actividades, métodos y fechas establecidas para la evaluación del desempeño, determinadas por el Departamento de Recursos Humanos.
- e. Entregar al Departamento de Recursos Humanos las evaluaciones realizadas al personal bajo su cargo, para los propósitos que correspondan.

10.4. COLABORADORES

- a. Conocer los factores de evaluación, las variables y los demás parámetros que servirán de base para ser evaluados en su desempeño.
- b. Establecer objetivos individuales de desempeño, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporciona la Institución.



26

Elaborado por:	Revisado por:	Validado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:
Asesor de Gerencia General	Jefe de Recursos Humanos	Gerente General	Junta Directiva	
Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López	Lcda. Marlyn Eunice Esquivel Carrillo	Ing. Byron Estuardo Gaitán Ramos	Acuerdo J.D. No. 16/18/2024	21 / 05 / 2024

	  		
	MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		CÓDIGO: GER-MN-03
			VERSIÓN: 01
			FECHA APROBACIÓN VERSIÓN: 21/05/2024

XI. CONSIDERACIONES FINALES

- La aplicación de reconocimientos, beneficios e incentivos está sujeto a la elaboración del programa respectivo y de la disponibilidad presupuestaria de la Institución.
- Los incentivos referentes a las becas proporcionadas por la Institución, mencionados en este documento, pueden presentar requisitos de ingreso adicionales. Estos requisitos adicionales son impuestos por las propias instituciones u organismos que ofrecen las becas y deben ser cumplidos por los colaboradores.
- Para efectos de aplicación de la evaluación del desempeño, deberá atenderse la escala jerárquica siguiente:
 - El Gerente General evaluará a los Directores y Jefes de Unidad.
 - Los Directores evaluarán a los Jefes de Departamento que están bajo su cargo.
 - Los Jefes de Departamento evaluarán a los Encargados de Sección y Responsables de áreas bajo su cargo.
 - Los Encargados de Sección evaluarán al personal subalterno bajo su cargo.
- Los casos de inconformidad planteados por el personal como parte del proceso de evaluación del desempeño deberán resolverse de acuerdo con el procedimiento establecido en el presente Manual.



27

Elaborado por:	Revisado por:	Validado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:
Asesor de Gerencia General	Jefe de Recursos Humanos	Gerente General	Junta Directiva	
Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López	Lcda. Marlyn Eunice Esquivel Carrillo	Ing. Byron Estuardo Gaitán Ramos	Acuerdo J.D. No. 16/18/2024	21 / 05 / 2024

	  	
	MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
	CÓDIGO:	GER-MN-03
	VERSIÓN:	01
FECHA APROBACIÓN		21/05/2024
VERSIÓN:		

XII. APLICACIÓN DE LOS COMPONENTES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

12.1. DISTRIBUCIÓN DE LA PONDERACIÓN

La distribución del total de la evaluación (100%) queda de la siguiente forma:

COMPONENTE	PORCENTAJE
Factores	100%

En relación con los factores, la carga asignada dentro de la evaluación es del 100%. Cabe mencionar al respecto los aspectos siguientes:

- El porcentaje inicial (100% de la evaluación total) asignado a los factores es temporal, el cual puede ir decreciendo mientras se dan las condiciones institucionales para redistribuir dicho valor relativo, en función del crecimiento otros componentes de la evaluación (por ejemplo, metas de trabajo; se incluye como anexo una guía para la determinación de éstas).
- El porcentaje asignado (100%) puede redistribuirse entre los distintos factores de acuerdo con las necesidades de la Institución.

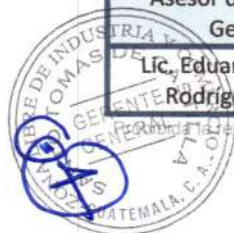
12.2. RESULTADOS.

El puntaje final que cada colaborador haya obtenido como resultado del proceso de evaluación será producto de la combinación del valor asignado entre los distintos factores, ubicándose el resultado final dentro de la tabla siguiente:

RANGO DE PUNTUACIÓN	RESULTADO
De 90 a 100 puntos	Excelente
De 75 a 89 puntos	Bueno
De 61 a 74 puntos	Regular
De 60 puntos o menos	Deficiente

28

Elaborado por:	Revisado por:	Validado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:
Asesor de Gerencia General	Jefe de Recursos Humanos	Gerente General	Junta Directiva	
Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López	Lcda. Marlyn Eunice Esquivel Carrillo	Ing. Byron Estuardo Gaitán Ramos	Acuerdo J.D. No. 16/18/2024	21 / 05 / 2024



Los colaboradores que obtengan un resultado de Excelente en el proceso de evaluación del desempeño tendrán prioridad para la concesión de ascensos a puestos de mayor jerarquía dentro de la Institución y a la gestión de becas de especialización, de conformidad con las posibilidades de la Institución.

Los colaboradores que obtengan un resultado de Bueno o Regular en el proceso de evaluación del desempeño podrán ser objeto de incentivos no monetarios, reconocimientos o cursos de capacitación que les permitan mejorar su desempeño.

Los colaboradores que obtengan un resultado de Deficiente en el proceso de evaluación del desempeño deberán ser objeto del desarrollo de un plan de mejora que posibilite el mejoramiento de su desempeño. El colaborador que obtenga un resultado de Deficiente en dos evaluaciones anuales consecutivas deberá ser sometido a régimen disciplinario, de acuerdo con la normativa de la Institución.



Elaborado por:	Revisado por:	Validado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:
Asesor de Gerencia General	Jefe de Recursos Humanos	Gerente General	Junta Directiva	
Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López	Lcda. Marlyn Eunice Esquivel Carrillo	Ing. Byron Estuardo Gaitán Ramos	Acuerdo J.D. No. 16/18/2024	21 / 05 / 2024



MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

CÓDIGO:

GER-MN-03

VERSIÓN:

01

FECHA APROBACIÓN
VERSIÓN:

21/05/2024

XIII. ANEXOS



30

Elaborado por:	Revisado por:	Validado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:
Asesor de Gerencia General	Jefe de Recursos Humanos	Gerente General	Junta Directiva	
Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López	Lcda. Marlyn Eunice Esquivel Carrillo	Ing. Byron Estuardo Gaitán Ramos	Acuerdo J.D. No. 16/18/2024	21 / 05 / 2024

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento sin la previa autorización de Zona Libre de Industria y Comercio Santo Tomás de Castilla -ZOLIC-

	  	
	MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
	CÓDIGO:	GER-MN-03
	VERSIÓN:	01
FECHA APROBACIÓN		21/05/2024
VERSIÓN:		

ANEXO 1. INSTRUMENTO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE METAS

Las metas deben ser elaboradas según las oportunidades de mejora identificadas en cada área de trabajo y deben estar enfocadas en los Objetivos y Plan de Trabajo de cada Dirección, Departamento, Sección, Unidad o lo que corresponda. Esto, con la finalidad de poder definir las metas que le ayudarán a mejorar los niveles de efectividad en su puesto, debe tomar en consideración las siguientes reglas:

Reglas para el Establecimiento de Metas

En cada meta que se plantee deberá tomar en cuenta las siguientes reglas:

1. Establecer cada meta de manera específica, medible o cuantificable.
2. Procurar que las metas sean retadoras pero apropiadas y realizables.
3. Especificar el tiempo estipulado para la realización de cada meta.
4. Redactar claramente las metas, utilizando verbos activos que hagan hincapié en la realización, por ejemplo: analizar, apoyar, revisar, mejorar, etc.
5. Confrontar la definición de las metas con los Objetivos y Plan de Trabajo de cada Dirección, Departamento, Sección, Unidad o lo que corresponda, el objetivo general de la Unidad a la que pertenezca el puesto y los objetivos de este último.

INSTRUCCIONES GENERALES PARA EL LLENADO DEL FORMULARIO DE ESTABLECIMIENTO DE METAS

El formulario de Establecimiento de Metas está dividido en tres áreas: a) Información General para el Establecimiento de Metas, b) Establecimiento de Metas Específicas y c) Plan de Acción para las Metas Específicas. Únicamente la parte a) deberá ser completada por el Jefe Inmediato, la cual le servirá guía al colaborador para establecer sus metas específicas de la parte b) y el plan de acción de la parte c).

31

Elaborado por:	Revisado por:	Validado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:
Asesor de Gerencia General	Jefe de Recursos Humanos	Gerente General	Junta Directiva	
Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López	Lcda. Marlyn Eunice Esquivel Carrillo	Ing. Byron Estuardo Gaitán Ramos	Acuerdo J.D. No. 16/18/2024	21 / 05 /2024

Al inicio de cada formulario aparecerán las instrucciones que deben seguirse para completarlo.

En caso de necesitar más espacio para completar las preguntas, podrá utilizar hojas adicionales.

a) INFORMACIÓN GENERAL PARA EL ESTABLECIMIENTO DE METAS (debe llenarlo el Jefe Inmediato)

Instrucciones

A continuación, se presenta una serie de preguntas las cuales deben ser completadas por el Jefe Inmediato. La sección b) y c) deberá ser completada por la persona evaluada.

Complete las preguntas de acuerdo con las reglas generales del establecimiento de metas establecidas, es muy importante que las mismas estén directamente relacionadas con lo que se quiere lograr en la unidad organizacional para el año siguiente. Dicha información ayudará a facilitar el establecimiento de metas específicas de cada persona, las cuales deben ir relacionadas al POA, de la unidad organizacional y a las metas / objetivos generales del puesto de trabajo de cada persona.

Nombre: _____

Puesto: _____

Dirección: _____

Jefe Inmediato: _____

Descripción del Puesto: _____

Elaborado por:	Revisado por:	Validado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:
Asesor de Gerencia General	Jefe de Recursos Humanos	Gerente General	Junta Directiva	
Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López	Lcda. Marlyn Eunice Esquivel Carrillo	Ing. Byron Estuardo Gaitán Ramos	Acuerdo J.D. No. 16/18/2024	21 / 05 / 2024





MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

CÓDIGO:

GER-MN-03

VERSIÓN:

01

FECHA APROBACIÓN
VERSIÓN:

21/05/2024

Meta /Objetivo General de la Dirección para el año actual _____

Meta /Objetivo General del Puesto de Trabajo para el año actual _____

b) VALOR PORCENTUAL DE CADA META

Instrucciones

En el siguiente cuadro se deben escribir las metas específicas mediante las cuales se logrará cumplir con la meta /objetivo general del puesto y con la meta /objetivo general de la unidad administrativa. Se deben tomar en cuenta las reglas anteriormente mencionadas.

Luego de definidas las metas, éstas deben ser ponderadas de acuerdo con la importancia que posee cada una de ellas, para lograr la meta general del puesto y la meta general de la unidad administrativa. Este porcentaje se debe escribir en la columna “% de importancia en el puesto” y juntas deben sumar un total de 100%. Se sugiere un máximo de cinco (5) metas por colaborador.



33

Elaborado por: Asesor de Gerencia General	Revisado por: Jefe de Recursos Humanos	Validado por: Gerente General	Aprobado por: Junta Directiva	Fecha de Aprobación:
Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López	Lcda. Marlyn Eunice Esquivel Carrillo	Ing. Byron Estuardo Gaitán Ramos	Acuerdo J.D. No. 16/18/2024	21 / 05 /2024

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento sin la previa autorización de Zona Libre de Industria y Comercio Santo Tomás de Castilla -ZOLIC-



MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

CÓDIGO:

GER-MN-03

VERSIÓN:

01

FECHA APROBACIÓN

VERSIÓN:

21/05/2024

Metas Específicas

No. Meta	Descripción de la Meta	% de Importancia en el Puesto
TOTAL		



34

Elaborado por: Asesor de Gerencia General	Revisado por: Jefe de Recursos Humanos	Validado por: Gerente General	Aprobado por: Junta Directiva	Fecha de Aprobación:
Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López	Lcda. Marlyn Eunice Esquivel Carrillo	Ing. Byron Estuardo Gaitán Ramos	Acuerdo J.D. No. 16/18/2024	21 / 05 / 2024

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento sin la previa autorización de Zona Libre de Industria y Comercio Santo Tomás de Castilla - ZOLIC-

c) PLAN DE ACCIÓN PARA LAS METAS ESPECÍFICAS

Instrucciones

A continuación, se presenta un ejercicio de planificación y análisis de las metas específicas.

Meta No. 1

Descripción de la Meta: _____

1) ¿Es una Meta Específica?

2) ¿Qué componentes hacen la meta específica?

3) ¿Qué hace apropiada la Meta?

4) ¿Es una Meta realizable? ¿Porqué?



Elaborado por: Asesor de Gerencia General	Revisado por: Jefe de Recursos Humanos	Validado por: Gerente General	Aprobado por: Junta Directiva	Fecha de Aprobación:
Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López	Lcda. Marlyn Eunice Esquivel Carrillo	Ing. Byron Estuardo Gaitán Ramos	Acuerdo J.D. No. 16/18/2024	21 / 05 / 2024

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

CÓDIGO:

GER-MN-03

VERSIÓN:

01

**FECHA APROBACIÓN
VERSIÓN:**

21/05/2024

5) ¿Cuál es el tiempo específico para su realización?

6) ¿Cómo voy a lograr mi meta con los recursos disponibles?

d) CONTROL DEL ALCANCE DE LA META

Se utiliza para controlar los avances realizados para el cumplimiento de la meta, a fin de cumplir ésta de acuerdo con el tiempo establecido.

No. Meta	Descripción del Alcance mensual de la Meta	Fecha

36

Elaborado por:	Revisado por:	Validado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:
Asesor de Gerencia General	Jefe de Recursos Humanos	Gerente General	Junta Directiva	
Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López	Lcda. Marlyn Eunice Esquivel Carrillo	Ing. Byron Estuardo Gaitán Ramos	Acuerdo J.D. No. 16/18/2024	21 / 05 / 2024



MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

CÓDIGO:

GER-MN-03

VERSIÓN:

01

**FECHA APROBACIÓN
VERSIÓN:**

21/05/2024

Proceso en la etapa de establecimiento de metas

1. Realizar inducción y adiestramiento para Establecimiento de Metas a todo el personal de ZOLIC.
2. Entregar formularios a Evaluadores para el establecimiento de metas de unidad administrativa y puestos de sus colaboradores.
3. Apoyar a Evaluadores en la revisión de las metas generales planteadas.
4. Entregar formularios con metas generales definidas a los evaluados y proceso de establecimiento de metas específicas de su área de trabajo.
5. Entrevista entre evaluado y evaluador para la revisión y aprobación de metas específicas.



37

Elaborado por: Asesor de Gerencia General	Revisado por: Jefe de Recursos Humanos	Validado por: Gerente General	Aprobado por: Junta Directiva	Fecha de Aprobación:
Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López	Lcda. Marlyn Eunice Esquivel Carrillo	Ing. Byron Estuardo Gaitán Ramos	Acuerdo J.D. No. 16/18/2024	21 / 05 /2024

Definición de Metas de Desempeño Individual

Fecha: _____

Ponderación: _____

1

OBJETIVO DE LA UNIDAD:

VERBO ACTIVO



INDICADOR DE DESEMPEÑO
(Unidad de medida)



PARA QUÉ DE LA CONTRIBUCIÓN
(Sujeto)



FORMA DE EVALUACIÓN



META:

PARÁMETROS

Desempeño Sobresaliente:



Desempeño Satisfactorio:



Mínimo Aprobatorio:



Desempeño no Aprobatorio:



38

Elaborado por:	Revisado por:	Validado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:
Asesor de Gerencia General	Jefe de Recursos Humanos	Gerente General	Junta Directiva	
Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López	Lcda. Marlyn Eunice Esquivel Carrillo	Ing. Byron Estuardo Gaitán Ramos	Acuerdo J.D. No. 16/18/2024	21 / 05 / 2024



MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

CÓDIGO:

GER-MN-03

VERSIÓN:

01

FECHA APROBACIÓN
VERSIÓN:

21/05/2024

ANEXO 2. FORMULARIO DE EVALUACIÓN (JEFES)



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FORMATO DE EVALUACIÓN JEFES (DIRECCIÓN, DEPARTAMENTO, SECCIÓN, UNIDAD)

Nombre del Evaluado: _____
Dirección, Unidad, Coordinación, Departamento: _____ Puesto Nominal: _____
Nombre del Evaluador: _____
Puesto del Evaluador: _____
Fecha de evaluación: _____

DESCRIPCIÓN DE FACTORES:

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN. Se refiere al establecimiento de objetivos y metas claros y razonables conforme a las funciones de su unidad, a la determinación de estrategias, a la distribución adecuada de las tareas y a la delegación eficaz de la autoridad.

TOMA DE DECISIONES. Se refiere al establecimiento de prioridades para la solución de los problemas que se le presenten, resolviéndolos adecuadamente en cuanto a tiempo y resultados, con el mínimo de riesgos al tomar las decisiones más acertadas y con apego a las normas y políticas establecidas.

RESPONSABILIDAD. Se refiere al cumplimiento consciente de las obligaciones de su labor, a la administración cuidadosa de los recursos disponibles y la respuesta eficaz a la confianza depositada.

LIDERAZGO. Se refiere a la capacidad de influir y motivar a los empleados hacia el logro de los resultados esperados en la unidad a su cargo.

TRABAJO EN EQUIPO. Se refiere a la capacidad para participar activamente en la consecución de una meta común trabajando en colaboración con otros, generando visión compartida y buscando resultados conjuntos.

ESCALA DE CALIFICACIÓN:

1	Deficiente: Desempeño por debajo de lo esperado.
2	Regular: Desempeño conforme el mínimo esperado.
3	Bueno: Desempeño por encima de lo esperado.
4	Excelente: Desempeño excepcional.

CINCO METAS ANUALES DEL PUESTO		Puntuación	Total
1			0
2			0
3			0
4			0
5			0
RESULTADO DE METAS ESPECÍFICAS SEGÚN PUESTO		0	0.00

FACTORES	VARIABLES A MEDIR	Puntuación	Total
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN (20%)	Establecimiento de objetivos y metas		0
	Organización de los recursos de la Unidad a su cargo		0
	Vinculación con la planificación institucional		0
	Distribución adecuada de tareas entre el personal		0
	Utilización de recursos disponibles		0
TOMA DE DECISIONES (20%)	Análisis de riesgos		0
	Solución de problemas		0
	Frecuencia de consulta a su Jefe Inmediato		0
	Capacidad de delegación		0
	Evaluación de resultados		0

39

Elaborado por: Asesor de Gerencia General	Revisado por: Jefe de Recursos Humanos	Validado por: Gerente General	Aprobado por: Junta Directiva	Fecha de Aprobación:
Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López	Lcda. Marlyn Eunice Esquivel Carrillo	Ing. Byron Estuardo Gaitán Ramos	Acuerdo J.D. No. 16/18/2024	21 / 05 / 2024

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

CÓDIGO:

GER-MN-03

VERSIÓN:

01

FECHA APROBACIÓN
VERSIÓN:

21/05/2024

RESPONSABILIDAD (20%)	Cumplimiento de actividades programadas	0
	Cumplimiento con horarios laborales	0
	Logro de resultados de la Unidad	0
	Lealtad hacia la Institución	0
	Confiableidad de la información producida	0
LIDERAZGO (20%)	Fomento de la participación del personal	0
	Respeto hacia sus subalternos	0
	Orientación hacia el logro	0
	Reconocimiento del trabajo de sus subalternos	0
	Empoderamiento del personal a su cargo	0
TRABAJO EN EQUIPO (20%)	Logro del compromiso de su equipo	0
	Desarrollo de relaciones de colaboración	0
	Comunicación asertiva con su personal	0
	Fomento de la participación del personal	0
	Inspiración y motivación del equipo de trabajo	0
RESULTADO DE FACTORES DE MEDICIÓN		0.00

PONDERACIÓN DE RESULTADOS:	Resultado Bruto	Resultado Final E.D.
Resultado de Metas Específicas Establecidas según Puesto	0	0.00
Resultado de Factores de Medición	0	0.00
RESULTADO FINAL DE LA EVALUACIÓN		0.00

RESUMEN DE PUNTUACION POR FACTOR		
FACTOR	Puntuación	Punteo Máximo
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	0	20
TOMA DE DECISIONES	0	20
RESPONSABILIDAD	0	20
LIDERAZGO	0	20
TRABAJO EN EQUIPO	0	20
TOTAL	0	100.00

Fortalezas:

Debilidades:

Compromiso de mejora para el siguiente ciclo:

Observaciones:

Firma del Evaluador

Firma del Evaluado

40

Elaborado por: Asesor de Gerencia General	Revisado por: Jefe de Recursos Humanos	Validado por: Gerente General	Aprobado por: Junta Directiva	Fecha de Aprobación:
Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López	Lcda. Marlyn Eunice Esquivel Carrillo	Ing. Byron Estuardo Gaitán Ramos	Acuerdo J.D. No. 16/18/2024	21 / 05 / 2024

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

CÓDIGO:

GER-MN-03

VERSIÓN:

01

FECHA APROBACIÓN
VERSIÓN:

21/05/2024

ANEXO 3. FORMULARIO DE EVALUACIÓN (SUBALTERNOS)



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FORMATO DE EVALUACIÓN PARA COLABORADORES QUE NO TIENEN PERSONAL A SU CARGO

Nombre del evaluado: _____
Dirección, Departamento v/o Sección: _____
Puesto Nominal: _____
Nombre del Evaluador: _____
Puesto del Evaluador: _____
Fecha de evaluación: _____

DESCRIPCIÓN DE FACTORES:

INICIATIVA: Se refiere a la actitud del colaborador en la resolución por sí mismo, de contingencias previstas o imprevistas, aplicando métodos prácticos en espera de producir buenos resultados.

ACTITUD DE SERVICIO: Es el comportamiento reflejado en el trato del funcionario o empleado hacia sus compañeros y usuarios, orientado a la prestación de un servicio que satisfaga los intereses del usuario mediante una capacidad de respuesta adecuada.

RESPONSABILIDAD: Es una actitud por medio de la cual la persona cumple con sus obligaciones asignadas en el tiempo oportuno, guardando el orden y cuidado de los recursos, información y documentos, buscando la excelencia en el servicio.

RELACIONES DE TRABAJO: Se refiere al mantenimiento de relaciones interpersonales con habilidad para reconocer, aceptar o comunicar, tomando en cuenta los sentimientos y pensamientos de los demás, con respeto, colaborando en la ejecución de tareas para proporcionar información de fácil acceso, contando con información confiable y segura; buscando el éxito en su trabajo por medio de relaciones de trabajo proactivas y armoniosas apropiadas de la Institución.

CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y REGLAMENTOS: Consiste en adoptar un comportamiento adecuado, aplicando los principios de obediencia, presentación personal, puntualidad, etc. en sus relaciones individuales e interpersonales en cumplimiento de las normas establecidas por la Institución.

ESCALA DE CALIFICACION

1	Deficiente: Desempeño por debajo de lo esperado.
2	Regular: Desempeño conforme el mínimo esperado.
3	Bueno: Desempeño por encima de lo esperado.
4	Excelente: Desempeño excepcional.

CINCO METAS ANUALES DEL PUESTO		Puntuación	Total
1			0
2			0
3			0
4			0
5			0
Resultado de Metas Específicas Establecidas según Puesto			0.00

FACTORES	VARIABLES A EVALUAR	Puntuación	Total
INICIATIVA (20%)	Resolución de problemas de su trabajo		0
	Disposición al cambio		0
	Aporte de ideas para mejorar el trabajo		0
	Capacitación o formación por iniciativa propia		0
	Colaboración en actividades adicionales a las asignadas al puesto		0
ACTITUD DE SERVICIO (20%)	Atención y orientación a usuarios internos y externos		0
	Identificación con las actividades que realiza		0
	Identificación con los servicios institucionales		0
	Atención oportuna a demandas de información		0
	Respeto al usuario interno y externo		0

41

Elaborado por:	Revisado por:	Validado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:
Asesor de Gerencia General	Jefe de Recursos Humanos	Gerente General	Junta Directiva	
Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López	Lcda. Marlyn Eunice Esquivel Carrillo	Ing. Byron Estuardo Gaitán Ramos	Acuerdo J.D. No. 16/18/2024	21 / 05 / 2024



MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

CÓDIGO:

GER-MN-03

VERSIÓN:

01

FECHA APROBACIÓN
VERSIÓN:

21/05/2024

RESPONSABILIDAD (20%)	Cumplimiento de actividades asignadas dentro del horario de trabajo	0
	Disposición a trabajar fuera del horario de trabajo, cuando le es requerido.	0
	Puntualidad en la entrega de trabajos	0
	Aplicación de los valores institucionales	0
	Calidad del trabajo entregado	0
RELACIONES DE TRABAJO (20%)	Comunicación laboral con jefes y compañeros	0
	Respeto hacia sus compañeros de trabajo	0
	Fomento de la comunicación de grupo	0
	Participación en actividades de grupo	0
	Capacidad de trabajo en equipo	0
CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y REGLAMENTOS (20%)	Cumplimiento de normas institucionales	0
	Compromiso con los objetivos institucionales	0
	Cumplimiento de los horarios de ingreso y egreso.	0
	Discreción en el manejo de información	0
	Presentación personal acorde a las actividades que desarrolla (uso de uniforme, gafete, etc.)	0
	Cuidado del equipo para el desarrollo de sus actividades	0
RESULTADO DE FACTORES DE MEDICIÓN		0.00

PONDERACIÓN DE RESULTADOS:	Resultado Bruto	Resultado Final E.D.
Resultado de Metas Específicas Establecidas según Puesto	0	0.00
Resultado de Factores de Medición	0	0.00
RESULTADO FINAL DE LA EVALUACIÓN		0.00

RESUMEN DE PUNTUACION POR FACTOR		
FACTOR	Puntuación	Punteo Máximo
INICIATIVA	0	20
ACTITUD DE SERVICIO	0	20
RESPONSABILIDAD	0	20
RELACIONES DE TRABAJO	0	20
CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y REGLAMENTOS	0	20
TOTAL	0	100.00

Fortalezas: _____

Debilidades: _____

Compromiso de mejora para el siguiente ciclo: _____

Observaciones: _____

Firma del Evaluador

Firma del Evaluado

42

Elaborado por:	Revisado por:	Validado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:
Asesor de Gerencia General	Jefe de Recursos Humanos	Gerente General	Junta Directiva	
Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López	Lcda. Marlyn Eunice Esquivel Carrillo	Ing. Byron Estuardo Gaitán Ramos	Acuerdo J.D. No. 16/18/2024	21 / 05 / 2024



ANEXO 4. GUÍA DE ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN

GUÍA DE ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN

DATOS DEL EVALUADO

Nombre:

Cargo:

Nivel:

Ubicación del cargo:

Periodo evaluado:

PRINCIPALES FUNCIONES

Cuáles son a su criterio los atributos mas sobresalientes del empleado en la ejecución de su trabajo?

1

2

3

4

5

Cuáles son a su criterio las mejoras mas importantes que el empleado necesita en la ejecución de su trabajo?

1

2

3

4

5

A su criterio, las mejoras mas importantes que el empleado necesita en la ejecución de su trabajo, pueden ser resueltas mediante:

CAPACITACIÓN

OTRAS ACCIONES (especifique)

En relación al desenvolvimiento general del empleado, usted recomienda su:

Ascenso

Capacitación

Transferencia

Otras acciones (especifique)

43

Elaborado por:	Revisado por:	Validado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:
Asesor de Gerencia General	Jefe de Recursos Humanos	Gerente General	Junta Directiva	
Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López	Lcda. Marlyn Eunice Esquivel Carrillo	Ing. Byron Estuardo Gaitán Ramos	Acuerdo J.D. No. 16/18/2024	21 / 05 / 2024



ANEXO 5. FORMATO DE PLAN DE DESARROLLO

FORTALEZAS DEL COLABORADOR (aspectos a mantener)

1.
2.
3.
4.

MEJORAS NECESARIAS (aspectos a desarrollar)

1.
2.
3.
4.

COMPONENTE	MEJORAS NECESARIAS	
METAS		
FACTORES		
COMPONENTE	OBJETIVO	COMPROMISO ADQUIRIDO
METAS		
FACTORES		

FIRMA EVALUADOR

FIRMA EVALUADO

44

Elaborado por:	Revisado por:	Validado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:
Asesor de Gerencia General	Jefe de Recursos Humanos	Gerente General	Junta Directiva	
Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López	Lcda. Marlyn Eunice Esquivel Carrillo	Ing. Byron Estuardo Gaitán Ramos	Acuerdo J.D. No. 16/18/2024	21 / 05 / 2024

