

UNIVERSIDAD DE  
GUANAJUATO



**División de Ciencias Económico-Administrativas**

**Propuesta de cursos de autogestión para el proceso de capacitación del  
Municipio de León, Guanajuato.**

**Tesis para obtener el título de Maestría en Administración**

**Presenta:**

**Leticia Calderón Vela**

**Directora del trabajo de Tesis:**

**Dra. Claudia Susana Gómez López**

**León, Guanajuato, Junio del 2023**

## INDICE

I.	Introducción.....	3
II.	Contexto y marco legal.....	4
	a. Marco legal y estructura organizacional.....	5
	b. Organigrama de la Dirección de Modernización Administrativa.....	10
	c. Procedimiento de Capacitación.....	10
	d. Definición de competencias.....	15
III.	Diagnóstico.....	19
	a. Inversión anual.....	20
	b. Análisis por sexo.....	21
	c. Inversión por tipo de capacitación.....	23
	d. Indicador de asistencia.....	24
	e. Modalidad de las capacitaciones.....	27
IV.	Propuesta de Capacitación para el Municipio de León.....	29
	a. Propuesta de cursos virtuales de autogestión.....	29
	b. Objetivos de la modalidad de cursos de autogestión en el Municipio de León....	29
	c. Beneficios.....	30
	d. Ventajas.....	30
	e. Desarrollo del procedimiento propuesto para capacitaciones virtuales de autogestión.....	31
	f. Propuesta del portal para cursos.....	32
	g. Tutorial.....	33
	h. Reporte de encuestas de salida.....	53
	i. Módulo de seguimiento a la capacitación.....	54
V.	Conclusiones.....	58
VI.	Bibliografía.....	60

## **I. INTRODUCCIÓN**

El trabajo de tesis que se presenta, estudia una propuesta de mejora en el programa de capacitación en el Municipio de León del estado de Guanajuato, teniendo como base, los datos estadísticos de los últimos 10 años. Para el Municipio de León, la capacitación es una inversión importante para la profesionalización del personal, juega un papel primordial para el logro de tareas y proyectos, dado que es el proceso mediante el cual las y los servidores públicos adquieren conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para el desempeño de sus actividades. Sus beneficios van enfocados a mejorar la atención a los ciudadanos, para brindarles un trato profesional y humano, así como mejorar los tiempos de atención y calidad en los servicios. Anualmente se designa un presupuesto específico para los servicios de capacitación, el cual se ejerce de acuerdo a la Ley para el ejercicio y control de los recursos públicos para el estado y los municipios de Guanajuato y a los Lineamientos Generales en Materia de Racionalidad, Austeridad y Disciplina Presupuestal para el Ejercicio Fiscal del Municipio de León vigentes, con la finalidad de capacitar al personal de acuerdo a la detección de necesidades.

Según Gary Dessler. (2006), la capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo.

Por otro lado Chiavenato (2009) señala que, “la capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de los recursos humanos”.

Las acciones de capacitación, en cualquiera de sus versiones: cursos, talleres, conferencias, congresos, diplomados, permiten que el personal adquiera conocimientos teóricos y prácticos, actualicen sus conocimientos y adquieran nuevos, que fortalezcan su capacidad de respuesta ante los cambios del entorno o de sus requerimientos laborales.

En el municipio de León la capacitación que se imparte al personal se basa en las competencias establecidas en sus perfiles de puesto, que se clasifican en tres tipos: Institucionales, Genéricas y Específicas.

El contenido del trabajo se desglosa en cuatro secciones, en la primera se presenta la introducción, la segunda sección desarrolla el contexto y marco legal, la tercera contiene el diagnóstico de la capacitación en el municipio de León a partir del año 2013 al 2022. Por último, en la cuarta sección se desarrolla una propuesta para impartir capacitaciones autogestivas, las cuales tienen como propósito brindar un espacio virtual de aprendizaje, para que el participante lo pueda realizar en cualquier momento y lugar lo más autónoma y eficientemente posible, asumiendo las responsabilidades y viéndolas como una oportunidad de crecimiento.

## **II. CONTEXTO Y MARCO LEGAL**

Durante el periodo del año 2013 y hasta el año 2022, la capacitación impartida en el Municipio de León a través de la Dirección de Desarrollo Institucional, ha estado sujeta a cambios en su proceso, derivados de factores internos y externos.

Algunos de los factores internos son los cambios de administración pública cada tres años, la asignación de recursos para capacitación y los cambios de lineamientos para la aplicación del presupuesto; el factor externo de gran impacto que se presentó en los años 2020 a 2022, fue la pandemia por COVID 19, lo que obligó a realizar la capacitación de manera virtual y a modificar la forma de impartir los cursos presenciales hasta volver nuevamente a la normalidad.

Derivados de los factores presentados en los pasados 10 años, se elabora un análisis del comportamiento de la capacitación impartida en el municipio de León durante este periodo, antes de comenzar es importante conocer el marco teórico y el procedimiento

de la Subdirección de Capacitación, para una mejor comprensión de los indicadores analizados en el diagnóstico de la tercera sección.

#### **a. MARCO LEGAL Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La Subdirección de Capacitación pertenece a la Dirección de Modernización administrativa de la Dirección General de Desarrollo Institucional, del Municipio de León, Guanajuato.

A continuación se describirán las atribuciones de la Dirección General de Desarrollo Institucional, y de la Dirección de Modernización Administrativa, de acuerdo al Reglamento Interior De La Administración Pública Municipal De León, Guanajuato, aprobado el 28 de octubre del 2021.

#### **Capítulo Décimo Primero**

#### **Dirección General de Desarrollo Institucional**

#### **Atribuciones de la Dirección General de Desarrollo Institucional**

**Artículo 150.** La Dirección General de Desarrollo Institucional tiene, además de las atribuciones comunes para titulares de dependencia, las siguientes:

- I. Proponer a la comisión respectiva, las modificaciones al catálogo general de puestos de servidores públicos municipales, el tabulador de sueldos, así como normas y políticas en materia de remuneración de los mismos;
- II. Validar el apartado de servicios personales del presupuesto de egresos y someterlo a la aprobación de la comisión respectiva;

- III.** Aprobar y comunicar los lineamientos referentes a la administración del capital humano del Municipio y para la administración del servicio civil de carrera;
- IV.** Implementar programas tendientes a mejorar la calidad de vida de los servidores públicos;
- V.** Elaborar, aprobar y actualizar en coordinación con las dependencias los lineamientos para la elaboración y actualización de sus manuales de organización y procedimientos;
- VI.** Aprobar acciones gubernamentales en materia de tecnología de información, comunicaciones y seguridad informática acorde a las estrategias, planes y programas de la administración municipal;
- VII.** Establecer y ejecutar planes, programas, normas y políticas en materia de servicios de tecnología de información y comunicaciones, incluyendo la seguridad informática, los cuales habrán de observarse por las dependencias de la administración pública municipal;
- VIII.** Emitir opinión con respecto a la contratación de proveedores de bienes y servicios que en materia de tecnologías de información, comunicaciones, seguridad informática, sistemas de información, implementación de aplicaciones e infraestructura tecnológica lleve a cabo la administración pública municipal centralizada;
- IX.** Promover el intercambio de prácticas gubernamentales innovadoras y exitosas, entre las instancias públicas y privadas, para mejorar los servicios al ciudadano;
- X.** Suscribir y firmar convenios institucionales que procuren beneficios a los empleados municipales;

- XI.** Establecer normas, planes, programas y políticas en materia de selección, contratación, pago de remuneraciones y condiciones de trabajo de los empleados de la administración pública;
- XII.** Administrar y dar seguimiento al proceso de selección y de contratación de los empleados municipales, con apoyo en el perfil de puesto requerido, administrando y resguardando los expedientes de los servidores públicos municipales;
- XIII.** Suscribir y firmar los nombramientos de los empleados y funcionarios, exceptuándose los casos de titulares de Tesorería, Secretarías, Contraloría, titulares de las Dependencias o Entidades y Órganos Autónomos;
- XIV.** Aprobar los planes de capacitación técnica e institucional;
- XV.** Aprobar las estructuras municipales, diseñar y administrar las herramientas salariales, descriptivos de puesto, organigramas así como las demás herramientas de corte organizacional;
- XVI.** Conocer de las interrupciones y término de las relaciones laborales que guardan las dependencias, administrando el proceso de liquidación y de representación de las mismas, en las negociaciones motivo de litigio laboral, y
- XVII.** Las demás que le señale el presente ordenamiento y otras disposiciones jurídicas vigentes.

## **Estructura de la Dirección**

**Artículo 151.** La Dirección General de Desarrollo Institucional tendrá a su cargo las siguientes unidades administrativas:

- I. Dirección de Administración de Personal;
- II. Dirección de Modernización Administrativa;
- III. Dirección de Tecnologías de la Información, y
- IV. Dirección de Normatividad Laboral y Relaciones de Trabajo.

Para fines del presente trabajo, se presentará únicamente las atribuciones de la Dirección de Modernización Administrativa.

## **Atribuciones de la Dirección de Modernización Administrativa**

**Artículo 153.** La Dirección de Modernización Administrativa tiene, además de las atribuciones comunes para direcciones de área, las siguientes:

- I. Diseñar, operar y supervisar los programas y procesos de profesionalización, capacitación, desarrollo permanente y evaluación del desempeño de los servidores públicos municipales;
- II. Supervisar la administración de las estructuras municipales, descriptivos y catálogos de puesto, organigramas y demás herramientas de corte organizacional;
- III. Diagnosticar el clima organizacional en las dependencias y sugerir propuestas de mejora;

- IV.** Generar los mecanismos que promuevan una cultura de calidad y calidez en los servicios públicos;
- V.** Promover la implementación de modelos de innovación y buenas prácticas para el desarrollo gubernamental, mediante la gestión interna o la firma de convenios con instituciones públicas o privadas;
- VI.** Proponer los lineamientos para la elaboración y actualización de los manuales de organización de las dependencias;
- VII.** Suscribir y firmar los contratos o convenios que regulen la relación laboral entre el municipio y sus trabajadores;
- VIII.** Integrar, resguardar y mantener actualizados los expedientes de carácter laboral de los servidores públicos municipales;
- IX.** Emitir los nombramientos e identificaciones oficiales que acrediten el carácter de servidor público a los empleados de las dependencias, conforme a su categoría y nomenclatura;
- X.** Coadyuvar en conjunto con la Dirección de Administración de Personal en la definición y modificación de lineamientos para la selección, contratación, promoción, cambios de adscripción, ascensos, licencias y bajas del personal de las dependencias, y
- XI.** Las demás que le señale el presente ordenamiento y otras disposiciones jurídicas aplicables.

**b. Organigrama de la Dirección de Modernización Administrativa:**



**c. Procedimiento de Capacitación**

**1. Propósito.**

Capacitar a las y los servidores públicos de la Administración Pública Municipal Centralizada de León, para desarrollar, complementar, perfeccionar o actualizar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para lograr el eficiente desempeño en sus cargos.

**2. Alcance.**

A nivel interno: Aplica a la Subdirección de Capacitación de la Dirección de Modernización Administrativa adscrita a la Dirección General de Desarrollo Institucional.

A nivel externo: Aplica a las y los servidores públicos de las Dependencias Centralizadas de la Administración Pública Municipal de León.

### **3. Políticas de operación.**

#### **A.- Programa Anual de Capacitación**

La Administración Pública Municipal de León determina las competencias necesarias para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del servicio, de acuerdo a las siguientes políticas internas que operan el Plan de Capacitación y el Otorgamiento de Apoyos Educativos para los Servidores Públicos de la Administración Pública Centralizada del Municipio de León, Guanajuato:

- Derivado de los resultados de los diagnósticos de evaluación del desempeño, clima laboral y examen de la función pública, así como de las necesidades de capacitación en competencias genéricas, específicas e institucionales de cada dependencia centralizada de la Administración Pública Municipal de León, la Dirección General de Desarrollo Institucional diseña y elabora el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación FO-DGDI-DMA-SC-01, una vez validado por el Director General, elabora el Programa de Capacitación Anual para servidores públicos, dando cumplimiento al Programa de Gobierno vigente y de acuerdo a las competencias del puesto del personal.
- La Dirección General de Desarrollo Institucional difunde a las dependencias centralizadas el Programa Anual de Capacitación FO-DGDI-DMA-SC-02, a través de la convocatoria a las coordinaciones administrativas, en donde se les informa el procedimiento para las inscripciones y seguimiento.
- Las Dependencias enviarán a la Subdirección de capacitación, en los plazos que esta señale, las Listas de inscripción y firma de compromiso de asistencia FO-DGDI-DMA-SC-07.
- La Subdirección de capacitación notifica a las Dependencias, las fechas en las cuales el personal deberá presentarse a la capacitación.
- En caso de que las o los servidores públicos falten a la capacitación programada, será responsabilidad de la Dependencia, notificar 5 días previo a la capacitación la falta o cambio de fecha (siempre que haya un sustituto inscrito al mismo curso), a través del formato FO-DGDI/DMA-SC-10.

- La asistencia a los cursos institucionales presenciales se llevará a cabo por medio del formato Lista de asistencia a cursos de capacitación FO-DGDI-DMA-SC-08.
- Para evaluar la eficacia del curso o taller impartido, se realiza una encuesta de salida (FO-DGDI-DMA-SC-05) y la o el instructor aplica una evaluación de conocimiento.
- Las constancias de acreditación se entregarán a las dependencias al término del Programa de Capacitación.
- Las convocatorias y asignación de capacitaciones son incluyentes, atendiendo a la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015.

**B.-** Capacitaciones de competencias específicas con proveedores externos, solicitadas a la Subdirección de Capacitación.

- Cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria de las y los servidores públicos, las dependencias centralizadas deberán contar con la validación y aprobación previa de la Dirección General de Desarrollo Institucional para llevar a cabo cualquier capacitación, curso y/o taller. Para tal fin, deberán enviar a la Dirección General de Desarrollo Institucional los siguientes documentos para realizar los trámites pertinentes para el pago:
  1. Solicitud de capacitación FO-DGDI/DMA/SC-04.
  2. Ficha descriptiva de la capacitación FO-DGDI/DMA/SC-12.
  3. Adjuntar programa del curso con costos del proveedor (Instituciones, Colegios, Personas Física, Morales, etc.),
  4. Lista de participantes (si es más de un participante, debe contener los tres datos que se requieren en la solicitud (número de empleado, nombre y puesto).
  5. Oficio de Justificación.
  6. Cartas compromiso de los participantes, (para asegurar las constancias de termino).
  7. Si procede la autorización del curso, enviar la factura para Vo. Bo. y trámite de pago.

- Toda la documentación anterior, se envía por oficio al Director General de Desarrollo Institucional.
- Los trámites y/o contratos derivados de los servicios de capacitación, se realizarán atendiendo a los Lineamientos Generales en Materia de Racionalidad, Austeridad y Disciplina Presupuestal para el Ejercicio Fiscal vigente.

#### **C.- Acreditación de la capacitación en la evaluación del desempeño**

Cuando las Dependencias soliciten capacitaciones externas a la Subdirección de Capacitación a través del formato FO-DGDI/DMA/SC-04 Solicitud de capacitación, una vez concluida, deberán enviar a la Subdirección de Capacitación copia de las constancias o certificados de acreditación, contando con 10 días hábiles para su envío. De lo contrario no serán consideradas para su evaluación del desempeño y se podrían generar sanciones de acuerdo a los Lineamientos vigentes.

#### **D.- Capacitaciones Internas específicas o Institucionales.**

Las Dependencias que generen sus propias capacitaciones internamente, deberán enviar por oficio a la Subdirección de Capacitación, evidencia documental para que les puedan ser consideradas en la evaluación del desempeño, siempre y cuando cumplan los siguientes requisitos:

- Ficha descriptiva de la capacitación FO-DGDI/DMA/SC-12.
- Presentar listas de asistencia con número de empleado, nombre, puesto, dependencia y firma (Solicitar el formato oficial FO-DGDI-DMA-SC-08 Lista de asistencia a cursos de capacitación).
- Evidencia fotográfica
- En caso de emitir constancias, solicitar a la Subdirección de Capacitación el formato validado por la Dirección General de Comunicación Social, para que las elaboren y envíen copia de las mismas para su acreditación en la evaluación del desempeño.
- Adjuntar los resultados de efectividad de la capacitación (Encuesta de salida FO-DGDI-DMA-SC-05)

Para el caso de capacitaciones con organismos o instituciones como Cámaras, Colegios, Organismos Gubernamentales, Instituciones Educativas, entre otras; que no generen costo, deberán enviar copia de constancia de participación a la Subdirección de Capacitación para que se les pueda acreditar en su evaluación de desempeño.

**E.- Reporte de Capacitación FO-DGDI-DMA-SC-03**

Este reporte concentra todos los datos de las capacitaciones impartidas con presupuesto de la Dirección General de Desarrollo Institucional, de la cuenta presupuestal de Servicios de Capacitación, es de suma importancia para dar atención a los requerimientos de información solicitados por la Dirección general o por Órganos de control.

**F.- Reporte de capacitaciones impartidas al personal FO-DGDI-DMA-SC-06**

Todas las constancias o documentos de acreditación que envíen las dependencias centralizadas, generadas como parte del proceso de capacitación antes descrito, se concentrarán en el formato FO-DGDI-DMA-SC-06 Reporte de capacitaciones impartidas al personal, dicho reporte se enviará a la Subdirección de Evaluación

Reporte de capacitaciones impartidas al personal, dicho reporte se enviará a la Subdirección de Evaluación Institucional para el proceso de Evaluación del desempeño.

**G.- Seguimiento a la Capacitación:**

Anualmente, la Subdirección de Capacitación evalúa la eficacia de los cursos externos, solicitando a las dependencias mediante oficio, resultados de las mediciones o las mejoras presentadas en sus funciones o procesos, de acuerdo a los indicadores descritos en las solicitudes de capacitación.

**De acuerdo a La Ley del trabajo de los servidores públicos al servicio del estado y de los municipios en sus artículos siguientes:**

**Artículo 43.** Son obligaciones de los trabajadores del Estado y de los ayuntamientos:

- XII. Asistir a los cursos de capacitación que fijen las dependencias para mejorar su preparación y eficiencia.

**Artículo 46.** Son obligaciones de los titulares de las dependencias a que se refiere el artículo 2 de esta ley:

- IX. Proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento.

#### **d. Definición de competencias**

La capacitación impartida por la Subdirección de Capacitación a los Servidores Públicos del Municipio de León, es en base a las competencias definidas en el catálogo y establecidas en sus perfiles de puesto, las cuales se clasifican en tres tipos: Institucionales, Genéricas y Específicas:

#### **Competencias Institucionales:**

- **Vocación de Servicio:** Actuar para atender las necesidades de los usuarios de los servicios municipales con atención y respeto, buscando siempre la óptima solución.
- **Eficiencia:** Actuar conforme a una cultura de servicio orientada a logro de resultados, asegurando alcanzar las metas institucionales mediante un uso óptimo y claro de los recursos públicos.
- **Cooperación:** Colaborar entre los miembros del mismo equipo de trabajo para alcanzar los objetivos comunes previstos en los planes y programas gubernamentales.

- Compromiso: Sentir como propios los objetivos de la institución brindando el mayor esfuerzo para su cumplimiento.
- Honestidad: Conducirse bajo la integridad y verdad para ser dignos de credibilidad y confianza frente a los usuarios y compañeros de trabajo.
- Honradez: Actuar de manera congruente frente a un pensamiento justo, recto e íntegro evitando obtener beneficios, provecho o ventajas que comprometan nuestras funciones y vocación de servicio.
- Respeto: Otorgar un trato digno y cordial a los usuarios y compañeros de trabajo considerando sus derechos para propiciar el dialogo que conduzca al entendimiento.

### **Competencias Genéricas**

- Expresión escrita: Capacidad para comunicarse de manera escrita respetando las reglas ortográficas y de redacción.
- Comunicación asertiva: Capacidad para comunicarse de forma clara, fluida, articulada y oportuna, logrando efectividad en el mensaje.
- Trabajo colaborativo: Capacidad para trabajar e interactuar con los demás para el cumplimiento y logro de los objetivos.
- Servicio al usuario: Capacidad y compromiso para ayudar y servir, otorgando a los usuarios internos y externos, servicios oportunos y eficientes con base a sus necesidades y requerimientos.
- Adaptación al cambio: Capacidad para mantener la efectividad cuando se experimentan cambios importantes en las tareas o en el ambiente de trabajo

ajustándose de manera eficiente a nuevas estructuras, procesos, requerimientos o culturas de trabajo.

- Manejo de estrés: Capacidad para reaccionar de forma proactiva ante situaciones conflictivas, utilizando métodos apropiados para reducir la tensión y lograr un desempeño aceptable.
- Manejo de conflictos, solución de problemas y negociación: Capacidad para actuar mediante el análisis de situaciones, identificando la causa efecto en la ejecución de las acciones necesarias para lograr acuerdos, dar resolución a los problemas de manera eficiente y conciliar intereses mediante un dialogo lógico, inteligente y persuasivo.
- Desarrollo de personal o autodesarrollo: Capacidad para identificar áreas de aprendizaje, creando y aprovechando oportunidades para adquirir nuevos conocimientos y habilidades, aplicados en el desempeño de sus funciones.
- Manejo de información: Capacidad para manejar con sensatez y moderación la información a la que se tiene acceso, con base en la aplicación de normas y políticas institucionales.
- Tecnologías de información: Es la capacidad para aplicar sistemas y herramientas de soporte para incrementar la eficiencia del trabajo en los proyectos y procesos de la institución.
- Manejo de personal: Capacidad para coordinar y dirigir un equipo de trabajo hacia un fin específico con eficiencia y sabiendo sacar provecho de las capacidades y virtudes del personal a cargo.

- Liderazgo: Capacidad para influir positivamente en un grupo o equipo de trabajo, a través del desempeño de sus funciones y del compromiso con los valores institucionales.
- Administración y gestión: Es la capacidad para planear, organizar, dirigir, controlar, evaluar y dar seguimiento a las funciones de su puesto y de las del personal a su cargo.
- Visión sistémica y estratégica: capacidad para visualizar de manera lógica los procesos sistémicos asociados al logro de objetivos a corto, mediano o largo plazo, tanto a nivel estratégico como operativo.
- Pensamiento analítico: Capacidad de comprender una situación compleja a través del análisis y síntesis en un contexto específico.
- Cumplimiento de reglas: capacidad de comprender una situación compleja a través del análisis y síntesis en un contexto específico
- Conocimientos para el trabajo: Conocimiento que tiene el empleado con respecto a su puesto de trabajo, para desarrollarlo de manera eficiente tomando en consideración sus funciones.

### **Competencias específicas**

Estas competencias se derivan de la naturaleza de cada puesto y se clasifican en las áreas de conocimiento: administrativas, normativas y procesos.

### **III. DIAGNÓSTICO**

A continuación, se presenta un análisis de la información estadística y de indicadores procesada para el periodo del año 2013 al 2022. Los cursos impartidos por la Subdirección de capacitación se clasifican de acuerdo al catálogo de competencias con información específica y relevante para el procedimiento de capacitación, como lo son:

- Año y mes de impartición
- Nombre de la capacitación
- Número de participantes
- Dependencia solicitante
- Costos
- Participantes por sexo

#### **a. Inversión anual**

En la Tabla N. 1, se muestra la inversión que se ha realizado en materia de capacitación por año. En el año 2019 se sumaron al presupuesto de capacitación, las validaciones presupuestales del personal Operativo de la Secretaría de Seguridad, Prevención y Protección Ciudadana. Por ser capacitación y adiestramiento de Cadetes, Policías y Policía Vial previamente se separaba del presupuesto de capacitación, pero en el año 2019, la Tesorería Municipal de acuerdo a los Lineamientos Generales en Materia de Racionalidad, Austeridad y Disciplina Presupuestal para el Ejercicio Fiscal 2019, Del Municipio de León, Guanajuato, solicitó la validación presupuestal por parte de la Dirección de Desarrollo Institucional.

Tabla N. 1. Inversión en capacitación por año

AÑO	INVERSION ANUAL
2013	\$ 3,173,512.63
2014	\$ 2,033,241.85
2015	\$ 4,517,842.90
2016	\$ 3,337,907.67
2017	\$ 3,428,777.26
2018	\$ 3,092,725.95
2019	\$ 10,170,462.82
2020	\$ 1,087,561.00
2021	\$ 7,248,107.99
2022	\$ 4,576,542.72
<b>Total general</b>	<b>\$ 42,666,682.79</b>

Fuente: Elaboración propia

Por lo anterior, se observa un incremento considerable en el monto de inversión del año 2019, debido a que el recurso para Seguridad Pública cubría en ese año, un promedio de 2,250 participantes que corresponden personal operativo tales como: Policías, Comandantes, Agentes de tránsito, operativos, entre otros puestos afines.

En el año 2020, se presentó la pandemia mundial del COVID 19, la cual provocó que el personal se enviara a aislamiento a finales de marzo de 2020. El Municipio cumplió con las medidas indicadas por el Organismo Mundial de Salud (OMS) y por el Gobierno Federal.

La medida adoptada por la pandemia fue el ahorro del presupuesto asignado a capacitación para la emergencia que se aproximaba en el Municipio de León. Posteriormente, se dio la instrucción de comenzar a impartir algunos cursos virtuales, en el mes de abril con el objetivo de mantener la capacitación de manera operativa durante el distanciamiento social.

Si bien fue una medida debida a la emergencia hubo dos problemas principales: (1) falta de conocimiento del personal para ingresar a un entorno virtual y debido a la distancia no

se contó con soporte técnico y (2) equipos de cómputo del personal debido a que algunos de ellos no contaban con micrófono o cámara.

Aún con los problemas presentados, se logró la participación de 2,895 servidores públicos capacitados durante el año 2020 con una inversión de \$ 1,087,561.-

En la inducción al personal de nuevo ingreso, los cursos ofertados fueron los siguientes:

- Ética
- Ortografía y redacción
- Imagen pública
- Liderazgo
- Word
- Excel
- Manejo de estrés y
- Comunicación asertiva.

No se ejerció el total del presupuesto autorizado debido al ahorro solicitado para emergencias.

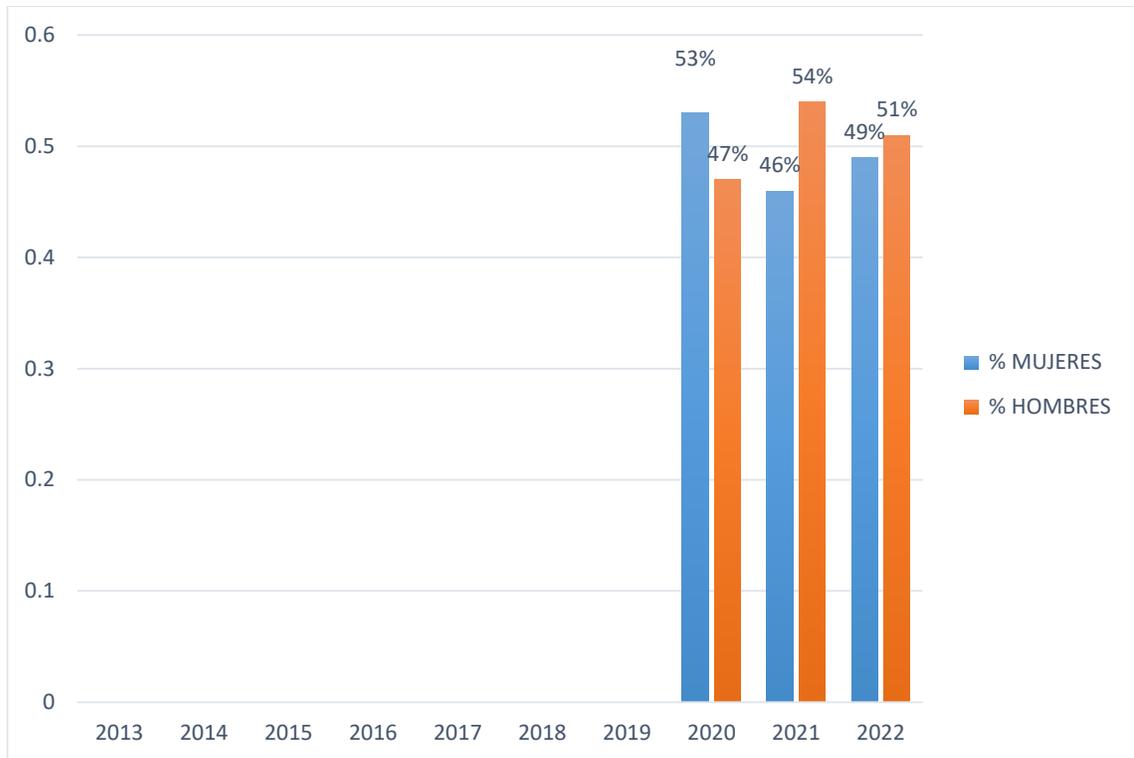
#### **b. Análisis por sexo**

La Gráfica N. 1 presenta el porcentaje de hombres y mujeres que participaron en los cursos de capacitación en los años 2020 a 2022<sup>1</sup>.

Gráfica N. 1. Participación por sexo en cursos de capacitación en el municipio de León

---

<sup>1</sup> Para los años anteriores al año 2020 no se cuenta con la información por sexo.



Fuente: Elaboración propia

En todos los años, las convocatorias para inscripciones a los cursos de capacitación se realizaron sin ningún sesgo, es decir, las inscripciones son imparciales al no hacer distinción entre hombres y mujeres.

Fue hasta el año 2020, cuando en el municipio se puso en práctica la Norma en Igualdad Laboral y No Discriminación NMX-R-025-SCFI-2015, a través de la Comisión de Derechos Humanos del Municipio de León. Derivado de estas acciones, se comenzó con la estadística por sexo.

### c. Inversión por tipo de capacitación

La Tabla N. 2 se presenta la inversión que se ha realizado en los diferentes tipos de capacitación durante los años 2013 al 2022.

Tabla N. 2. Inversión en capacitación por año por tipo der curso

TIPO DE CAPACITACIÓN	Suma de COSTO
ESPECIFICA	\$ 24,609,325.24
GENERICA	\$ 12,850,889.16
INSTITUCIONAL	\$ 5,206,468.39
<b>Total general</b>	<b>\$ 42,666,682.79</b>

Fuente: Elaboración propia

La capacitación específica, en su mayoría corresponde a la capacitación técnica, normativa o administrativa que por la naturaleza de los puestos, sólo aplica para algunos de ellos. La mayor parte de esta capacitación se contrata con Universidades, Colegios, Institutos de gobierno y proveedores en general dedicados a los servicios de formación. En algunas ocasiones puede tener un costo más elevado por que no se pueden contratar para un grupo, sino para algunos participantes que lo requieran. Un ejemplo de estos cursos son:

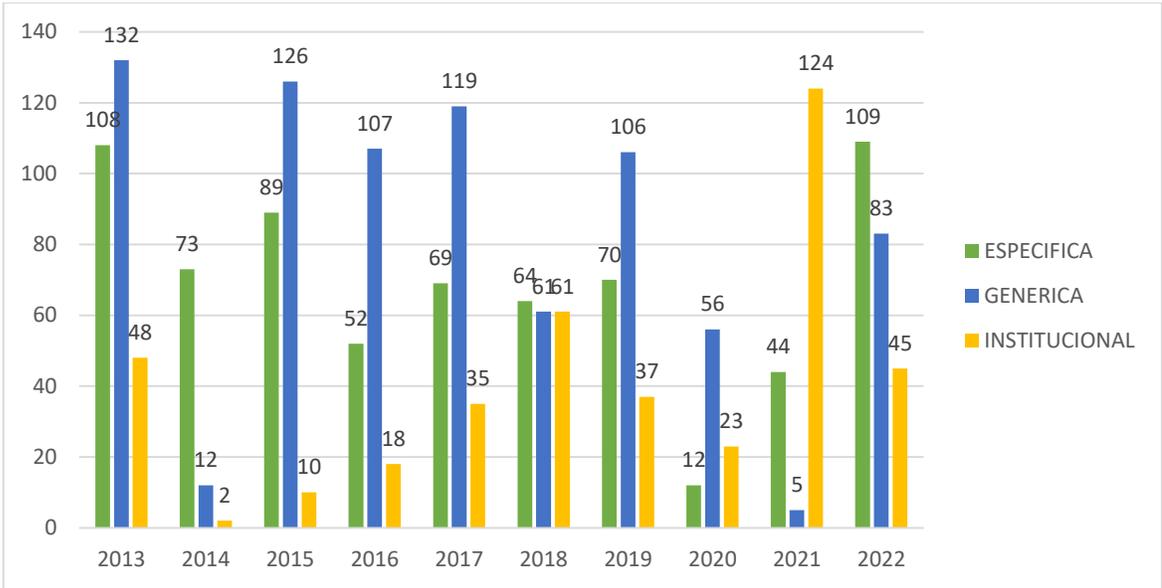
- Costos y presupuestos de obra
- Auditoría interna en ISO 19001:2018 avanzado,
- Diagnóstico y dictamen de arbolado
- Auditoria archivística
- Otros

La capacitación genérica, el número de cursos impartidos es superior a la específica e institucional. Este tipo de capacitación se contrata por grupos variados de diferentes

dependencias y para cuidar el no tener áreas de trabajo sin operar, se maneja por convocatoria debido a que se contratan con proveedores por tema y su costo es más accesible.

En la Gráfica N. 2 se muestra la cantidad de cursos impartidos por tipo de competencias.

Gráfica N. 2. Cursos impartidos por competencias en el municipio de León



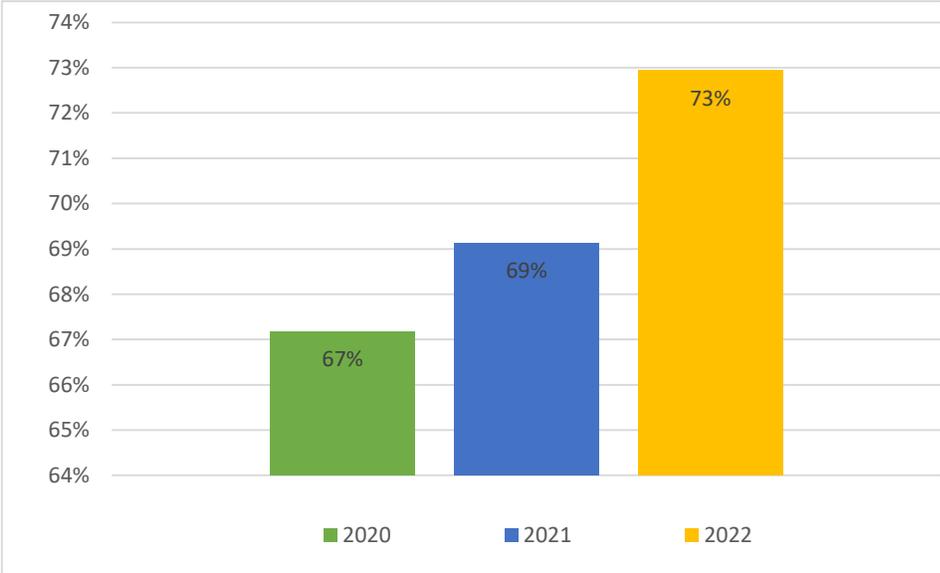
Fuente: Elaboración propia

**d. Indicador de Asistencia**

El Municipio de León tiene 49 procesos clave y 7 procedimientos de apoyo certificados en la Norma ISO 9001:2015, entre los procedimientos de apoyo certificados se encuentra el procedimiento de capacitación.

Derivado del Sistema de Gestión de Calidad, a partir del año 2020 se implementó la medición del indicador de eficiencia del procedimiento “Porcentaje de asistencias” que es el resultado del personal inscrito contra el que asiste a las capacitaciones. Las faltas del personal a los cursos, afectan considerablemente los recursos destinados para capacitación, es por esto que se han implementado acciones para ir incrementando las asistencias. La Tabla N. 3 y Gráfica N. 3 se muestra el comportamiento del indicador para los años 2020, 2021 y 2022. Como se observa, el indicador ha ido incrementándose en este periodo de tiempo con respecto al año 2020.

Gráfica N. 3. Porcentaje de asistencias en los cursos de capacitación en el municipio de León



Fuente: Elaboración propia

Tabla N. 3. Porcentaje de asistencias en los cursos de capacitación en el municipio de León

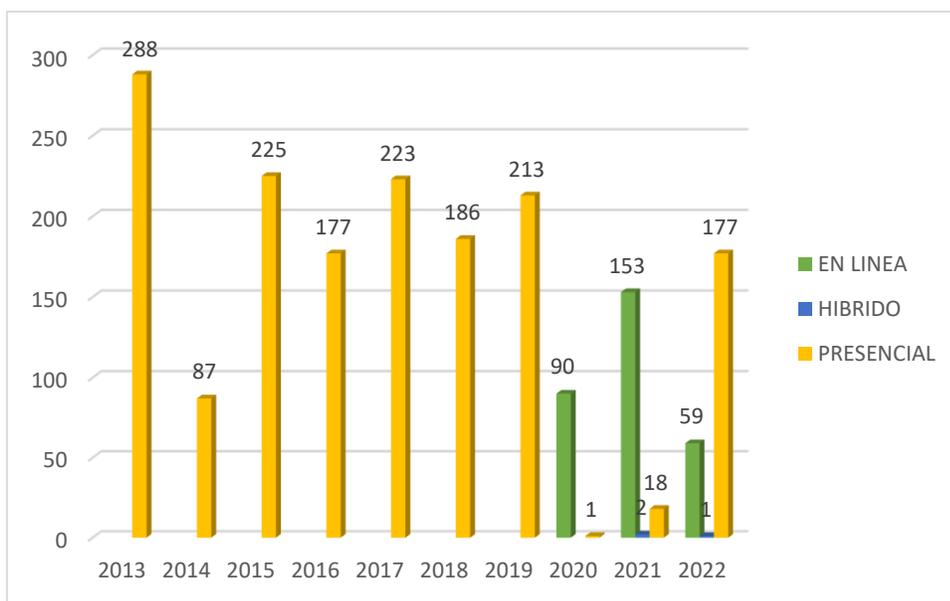
<b>AÑO</b>	<b>Suma de NO. INSCRITOS</b>	<b>Suma de NUMERO DE PARTICIPANTES</b>	<b>Porcentaje de asistencia</b>
2020	4309	2895	67%
2021	8528	5895	69%
2022	10217	7452	73%
<b>Total general</b>	<b>23054</b>	<b>16242</b>	<b>70%</b>

Algunas de las acciones realizadas para incrementar el porcentaje de asistentes a los cursos han sido:

- 1.- Enviar recordatorios semanales previos a las capacitaciones.
- 2.- Buscar espacios en universidades, salas de otras dependencias, o sedes de fácil acceso.
- 3.- Los cursos virtuales son de gran apoyo para que el personal pueda tomar el curso desde su espacio de trabajo.
- 4.- Enviar por el correo masivo para los servidores públicos denominado “Entérate”, avisos para hacer conciencia de la importancia de la capacitación.

### e. Modalidad de las capacitaciones

Gráfica N. 4. Modalidades de capacitación en el municipio de León



Fuente: Elaboración propia

Del 2013 al 2019, la capacitación que se impartía en el municipio era de manera presencial, con la llegada de la pandemia de COVID-19 y sus repercusiones, se implementaron los cursos en línea debido a que la mayoría del personal estaba en aislamiento y se acataron las disposiciones de la Secretaría de Salud del distanciamiento social, a partir de marzo del 2020 y hasta junio del 2021. Todas las capacitaciones realizadas fueron de manera virtual en este periodo de tiempo. A partir del mes de julio del 2021, se comenzaron a impartir algunas capacitaciones de manera presencial, acatando los lineamientos de la Secretaría de Salud, uso obligatorio de cubrebocas, distancia de un metro entre participantes y uso de gel antibacterial.

Durante el ejercicio de las capacitaciones en línea, se presentaron los siguientes problemas:

- 1.- Una gran parte del personal no estaba familiarizado con las plataformas para cursos en línea, generando que tuvieran fallas en el acceso y durante la sesión.
- 2.- Algunos equipos con los que contaban no tenían cámara o micrófono, lo que dificultaba la interacción.
- 3.- Los cursos virtuales eran a través de instructores conectados en línea con el personal, en ocasiones se presentaban fallas de internet.
- 4.- Las constancias de participación eran y siguen siendo enviadas en físico a la Subdirección de capacitación, al ser grupos integrados por personal de varias dependencias, las constancias se separan por Dependencia para ser enviadas de manera formal para que el personal firme de recibido en la lista adjunta.

Logística para las capacitaciones presenciales:

De manera resumida, para las capacitaciones presenciales, se realiza una convocatoria vía correo electrónico a las coordinaciones administrativas, con las competencias que se están ofertando basadas en los resultados de la evaluación del desempeño.

Una vez recibidas las inscripciones, se concentran, se forman los grupos, horarios, fechas, se contratan instructores, servicios de cafetería, se generan listas de asistencia, encuestas de salida. Una vez concluidas los proveedores envían las constancias a la Subdirección de capacitación, las cuales se separan por dependencia para ser enviadas de manera formal para que el personal firme de recibido en la lista adjunta.

Actualmente, 77% de las capacitaciones que se imparten son presenciales.

## **IV. PROPUESTA DE CAPACITACIÓN PARA EL MUNICIPIO DE LEÓN**

### **a. Propuesta de cursos virtuales de autogestión**

Con la pandemia surgió la necesidad de explorar la modalidad virtual, que aunque ya se conocía, solo una parte del personal interesado en aprender a distancia hacía uso de estas herramientas, esto puede parecer similar a otros métodos educativos a través de plataformas como Zoom, Meet, etc., sin embargo, aquí el participante debe ser capaz de regular él mismo su aprendizaje.

La autogestión es la capacidad de controlar tu comportamiento, pensamientos y emociones de una manera productiva. Esto significa destacarte en el cumplimiento de responsabilidades personales y profesionales para tu propio beneficio y el de tu equipo.

¿Qué es el aprendizaje autogestivo? El aprendizaje autogestivo, o también conocido como aprendizaje autónomo, es un método de enseñanza en el cual el alumno es el eje central del proceso de aprendizaje. Este se propone a sí mismo metas y busca los materiales necesarios para alcanzarlas.

Las capacitaciones con modalidad autogestiva tienen como propósito brindar un espacio virtual de aprendizaje, que el participante pueda realizar en cualquier momento y lugar lo más autónoma y eficientemente posible, asumiendo las responsabilidades y viéndolas como una oportunidad de crecer.

### **b. Objetivos de los cursos en modalidad de autogestión en el Municipio de León**

- Que los servidores públicos del Municipio de León puedan participar en los cursos virtuales, sin un horario que les complique su asistencia debido a cargas de trabajo que no se puedan posponer.

- Que el Municipio de León a través de la Subdirección de capacitación, ofrezca otra alternativa con los cursos de autogestión, con la finalidad de ampliar las opciones para que el personal se capacite.

### **c. Beneficios**

Algunos de los beneficios que se pueden generar con la implementación de este tipo de cursos virtuales son los siguientes:

- Ahorro de recursos, al ser en línea y autogestivos, la inversión disminuye debido a que no se requiere contratar servicio de cafetería ni instructor.
- Las constancias se generan en automático al concluir y aprobar el curso, esto ahorraría tiempo en la separación y distribución de constancias por dependencia.
- La mayoría de las faltas del personal a los cursos de capacitación, se presentan porque los comisionan a realizar un trabajo urgente o actividades ya programadas con anterioridad que no pueden desatender, es el caso del personal que atiende directamente a la ciudadanía que no tiene quien los cubra. Con este sistema, el personal lo puede tomar a la hora que pueda.
- Ayudaría a favorecer la participación del personal en los cursos de capacitación, lo cual se traduce en un incremento del porcentaje de asistencia.

### **d. Ventajas**

- A partir de la pandemia de COVID-19, el personal ya está familiarizado con el manejo de los cursos virtuales, lo que facilitaría el uso del Portal.
- Se genera un solo pago por el curso y se puede repetir las veces que sean necesarias.

Se propone comenzar a trabajar con las competencias institucionales, porque están definidas en todos los perfiles de puesto, o bien pueden ser las competencias genéricas porque el número de cursos que se otorgan de estas competencias al año es mayor, como se puede observar en la *gráfica por tipo de competencias*.

e. **Desarrollo del procedimiento propuesto para capacitaciones virtuales de autogestión.**

1.- Identificar al personal que debe cubrir su capacitación ya sea Institucional o Genérica, lo anterior se puede realizar a través de los siguientes medios:

a. Revisar en el **FO-DGDI-DMA-SC-06 Reporte de capacitaciones impartidas al personal**, quien no ha cubierto las capacitaciones institucionales para proceder a enviarles una notificación que deben ser cursados en los próximos 15 días posteriores a recibir la notificación (esta fecha sería sujeta a revisión, ya sea para ampliar o disminuir el plazo).

b. Derivado de los resultados de la evaluación de desempeño, como se ha venido trabajando con las competencias genéricas, se recibe el reporte de la evaluación del desempeño de año inmediato anterior, se analiza cuáles fueron las competencias con menor calificación para programar al personal a cursos, se informa a los coordinadores administrativos mediante notificación vía correo electrónico, los cursos que se encuentran bajo la modalidad en línea y la forma de acceso al portal.

c. En caso de desarrollarse un curso autogestivo de Inducción, solicitar el reporte de personal de nuevo ingreso al área de Selección de personal para convocar.

2. Solicitud de copia de la constancia del curso. Una vez que realicen su capacitación y sea aprobada, el participante deberá enviar una copia de la constancia generada por el portal. Si no es aprobado el curso en el primer intento, puede volver a realizar la prueba final hasta que sea aprobada.

3.- Una vez que el personal ha enviado su constancia por correo, se registrara su capacitación como aprobada y se agregará al FO-DGDI-DMA-SC-06 Reporte de capacitaciones impartidas al personal, para que cumplan con su porcentaje de capacitación en su evaluación del desempeño.

#### **f. Propuesta del portal para cursos virtuales.**

Actualmente el Municipio de León, cuenta con una plantilla de personal de 6740 servidores públicos, de los cuales 2573 es personal operativo de Seguridad pública en puestos de Agentes, Policías, Policía Vial, Oficiales y Comandantes, a esta parte del personal por la naturaleza de sus funciones, se les proporciona la capacitación directamente en la Academia de Policía, por el adiestramiento especial que deben tener, para el resto del personal 4,167, la Subdirección de Capacitación se encarga de los programas anuales de capacitación.

La capacitación presencial, muchas veces se ha visto rebasada en espacios o lugares en donde impartirla, por la cantidad de personal que se inscribe a las capacitaciones, se ha replicado un curso de capacitación hasta 20 o 25 veces. La necesidad de espacios nos llevó a buscar alternativas como universidades, institutos dedicados a la capacitación, cámaras, etc. Que nos apoyan con instructores e instalaciones. También se imparten cursos en línea en horarios fijos y mediante un instructor en tiempo real.

El planteamiento de la propuesta de mejora por parte de una servidora, fue basado en el comportamiento de las estadísticas de asistencia del personal a los cursos y la problemática derivada de los cursos presenciales, se revisaron los motivos principales por los que falta el personal a las capacitaciones, la mayoría son las comisiones de trabajo que les impiden estar en el lugar y horario indicado, el uso de este portal, se sumaría como una alternativa más al procedimiento de capacitación. En el municipio de León ya se cuenta con los requerimientos técnicos para el desarrollo de un portal en el servidor, por lo que resulta factible su implementación.

Como primer paso se requiere generar el portal de la Subdirección de Capacitación en el servidor, que se encuentre disponible en internet para acceder desde cualquier equipo, para que el personal pueda tener acceso a los cursos en línea que se ofrezcan. Esta creación se debe solicitar a la Dirección de Tecnologías de la Información, la cual pertenece a la Dirección General de Desarrollo Institucional, toda vez que el curso se

haya adquirido con un proveedor de servicio, o bien sea realizado por la propia Subdirección de capacitación con apoyo del personal experto de la Dirección de Tecnologías de la Información.

El tutorial para la interface del portal que a continuación presentó, fue desarrollado de manera ilustrativa, para clarificar el funcionamiento del portal para la participación en los cursos virtuales, la propuesta está diseñada para ser enviada formalmente a la Dirección de Tecnologías de información para su desarrollo, en caso de ser aprobado.

### **g. Tutorial**

1.- Pantalla de acceso. El usuario deberá acceder con la contraseña que les proporcionará la Subdirección de capacitación, como se muestra en la siguiente pantalla de inicio.



Fuente: Elaboración propia

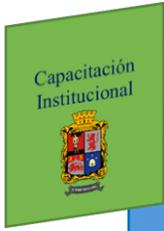
2.- Al ingresar se presenta dos categorías de cursos en Línea, el participante deberá seleccionar con un clic la opción deseada, más adelante se explicará el módulo de seguimiento de la capacitación:



Fuente: Elaboración propia

Esta pantalla se generó para que el participante identifique la categoría a la que pertenece la capacitación que va a cursar,

Se seleccionaron las 3 competencias de la capacitación Institucional que todo el personal debe cursar independientemente de los niveles y perfiles de puesto:

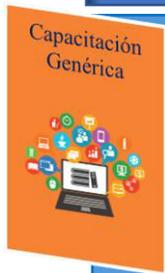


### Competencias Institucionales

	Curso Identidad Institucional Duración: 5 horas	Inscribirme
	Curso de Inducción Duración: 5 horas	Inscribirme
	Curso Vocación de Servicio Duración: 5 horas	Inscribirme

Fuente: Elaboración propia

Al seleccionar la opción de competencias genéricas aparece la oferta de cursos para esta categoría, como se muestra en la siguiente ilustración:



### Competencias Genéricas

	Curso Liderazgo Duración: 8 horas	Inscribirme
	Curso Manejo del estrés Duración: 8 horas	Inscribirme
	Trabajo colaborativo Duración: 8 horas	Inscribirme

Fuente: Elaboración propia

Se debe seleccionar el curso y oprimir el botón de “Inscribirme”, se presentará el siguiente formulario para que el participante proporcione sus datos:

**REGISTRO**

Antes de iniciar el curso, por favor, elabore su registro con los datos requeridos y presione el botón de “Enviar”

Número de empleado \*

Nombre\*

Apellido paterno\*

Apellido materno\*

Genero\*  Femenino  Masculino

Dependencia\*

Fuente: Elaboración propia

3.- Una vez hecho el registro, comenzará el curso seleccionado. Para fines prácticos se ha elaborado un ejemplo con el curso de Identidad institucional para mostrar cómo sería el desarrollo del curso virtual.



The image shows a virtual course interface. At the top left, there is a green banner with the text "Curso Vocación de Servicio" and a small photo of a group of people. The main header is a dark blue bar with the text "Subdirección de Capacitación". Below this, the main content area is blue and features the text "“BIENVENIDO AL CURSO DE IDENTIDAD INSTITUCIONAL”". To the left of this text is a white rounded rectangle containing an illustration of a woman in a red shirt pointing at a screen while a man in an orange shirt sits on the floor looking at a laptop. To the right of the illustration, the text reads "Antes de comenzar es necesario contestar Un cuestionario inicial". Below this text is a blue button with the text "Iniciar cuestionario".

En este paso, el participante contesta el cuestionario inicial previo al curso, para que observe la información que se le preguntará, con esto se motivará a prestar la atención necesaria para contestar el cuestionario final.

## Curso Identidad Institucional

### CUESTIONARIO INICIAL

Tablero Mis cursos EFICIENCIA Y COOPERACIÓN EVALUACIÓN GRUPO 15 EVALUACIÓN GRUPO 15

Comenzado en: jueves, 6 de mayo de 2021, 12:56  
Estado: Terminados  
Finalizado en: jueves, 6 de mayo de 2021, 13:36  
Tiempo empleado: 39 mins 42 segundos  
Calificación: 10.00 de un total de 10.00 (100%)

Pregunta 1  
Correcta  
Puntúa 1.00 sobre 1.00  
! Señalar con bandera la pregunta

**Seleccione las opciones que complementan correctamente el siguiente planteamiento:**  
Los líderes, entre otras cosas, son los diseñadores de estados de \_\_\_\_\_ de sus comunidades. Liderazgo no se corresponde con la necesidad social de una figura \_\_\_\_\_, sino, por el contrario, con un particular ideal de desarrollo individual.

Ánimo, autoritaria

Su respuesta es correcta.  
La respuesta correcta es:  
**Seleccione las opciones que complementan correctamente el siguiente planteamiento:**

Navegación dentro del examen  
1 2 3 4 5 6  
7 8 9 10  
Finalizar revisión

Fuente: Elaboración propia

Ejemplo de cómo se presentaría el cuestionario inicial en pantalla. Al término del cuestionario, se debe oprimir el botón “enviar”.

## Curso Identidad Institucional

### CUESTIONARIO INICIAL

Comenzado en: jueves, 6 de mayo de 2021, 12:56  
Estado: Terminados  
Finalizado en: jueves, 6 de mayo de 2021, 13:36  
Tiempo empleado: 39 mins 42 segundos  
Calificación: 10.00 de un total de 10.00 (100%)

Pregunta 1  
Correcta  
Puntúa 1.00 sobre 1.00  
! Señalar con bandera la pregunta

**Seleccione las opciones que complementan correctamente el siguiente planteamiento:**  
Los líderes, entre otras cosas, son los diseñadores de estados de \_\_\_\_\_ de sus comunidades. Liderazgo no se corresponde con la necesidad social de una figura \_\_\_\_\_, sino, por el contrario, con un particular ideal de desarrollo individual.

Ánimo, autoritaria

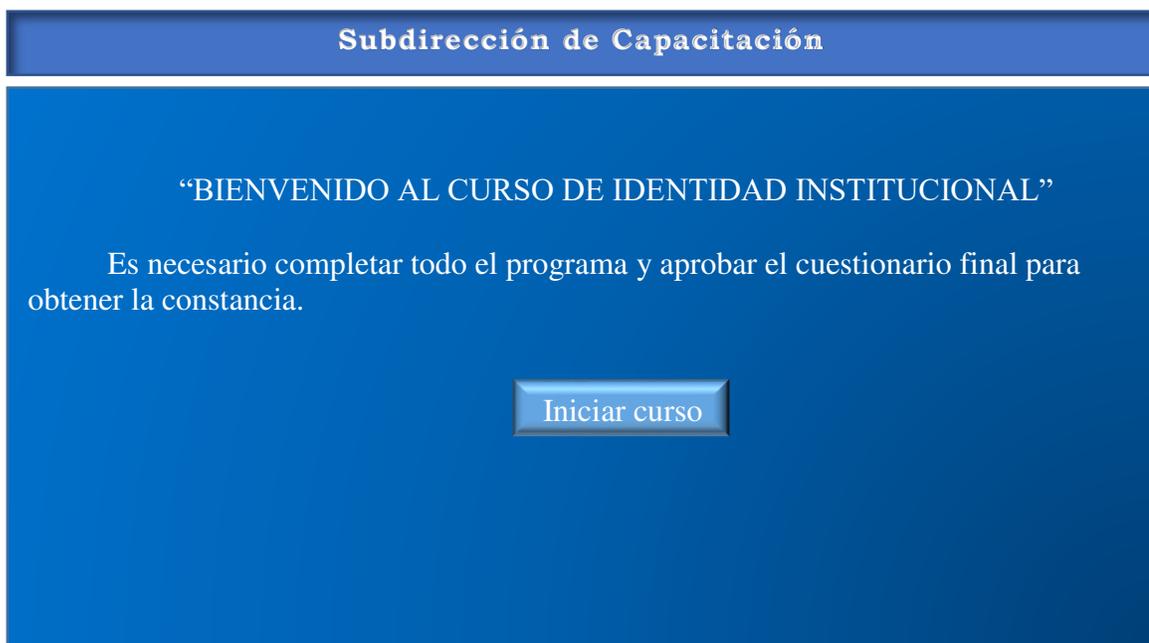
Su respuesta es correcta.  
La respuesta correcta es:  
**Seleccione las opciones que complementan correctamente el siguiente planteamiento:**

Navegación dentro del examen  
1 2 3 4 5 6  
7 8 9 10  
Finalizar revisión

**Enviar**

Fuente: Elaboración propia

4.- Una vez concluido el cuestionario inicial, se presenta la pantalla de inicio del curso:



Fuente: Elaboración propia

A partir de aquí comienza el curso, en la pantalla se mostrará un menú con las actividades a desarrollar, pueden variar la cantidad de videos, actividades o materiales dependiendo del curso que se imparte, pero la metodología sería igual para todos:

1. Introducción
2. Prueba inicial
3. Video de bienvenida
4. Video (s) del contenido del curso
5. Material (s) del contenido del curso
6. Resumen del curso
7. Prueba final
8. Encuesta de salida.
9. Constancia.

Al comenzar con la introducción, aparece un puntero (circulo verde), el cual indica que se está trabajando en esa actividad, no pasará a la siguiente opción hasta concluir la introducción, cuando termine deberá oprimir el botón “siguiente”, se iniciará el Video de Mensaje de Bienvenida.

## Curso Identidad Institucional

- **Introducción**
- Video Mensaje de Bienvenida
- Video de 1 hora
- Resumen del curso
- Prueba Final

### INTRODUCCIÓN

¿Qué tan comprometid@ te sientes con tu empleo?...

¿Qué tanto te identificas con la administración pública municipal de León, sus principios y valores?...

Este curso lo iniciamos con estas dos importantes preguntas, en el tenor del nombre del curso “*Identidad Institucional*”, sabemos que tienes una respuesta a las preguntas, la cual nos darías con base a lo que has desarrollado en tus jornadas laborales, has aprendido y has convivido con tus compañeras y compañeros.

Es importante afirmar que todas las respuestas son válidas, puesto que eres una persona y eres parte de la Administración Municipal, sin ti y sin el compromiso de tuyo y de tus compañeras y compañeros no sería posible brindar servicios públicos de calidad que respondan a la confianza que la ciudadanía nos ha conferido.

**Objetivo del curso**

L@s alumn@s reconocerán su identidad institucional con base en los principios y valores éticos de la administración pública municipal de León, a través del marco legal vigente, para conducirse con vocación de servicio, honradez, respeto, compromiso y honestidad.

[Siguiente](#)

Fuente: Elaboración propia

A continuación comenzará el Video del Titular de la Dependencia de la Dirección General de Desarrollo Institucional, dando la bienvenida al curso, así como manifestando la importancia de la capacitación.



Fuente: Elaboración propia

Una vez que concluye el video anterior, comienza el video con el contenido del curso, aquí ya se presenta el material del curso para que el participante lo vea y tome sus notas, así como realizar las actividades generadas durante el video.



Fuente: Elaboración propia

Cuando concluya el video, el participante podrá descargar el resumen del curso en un archivo PDF, para continuar con la prueba final.

## Curso Identidad Institucional

- Introducción
- Video Mensaje de Bienvenida
- Video de 1 hora
- **Resumen del curso**
- Prueba Final

### RESUMEN DEL CURSO

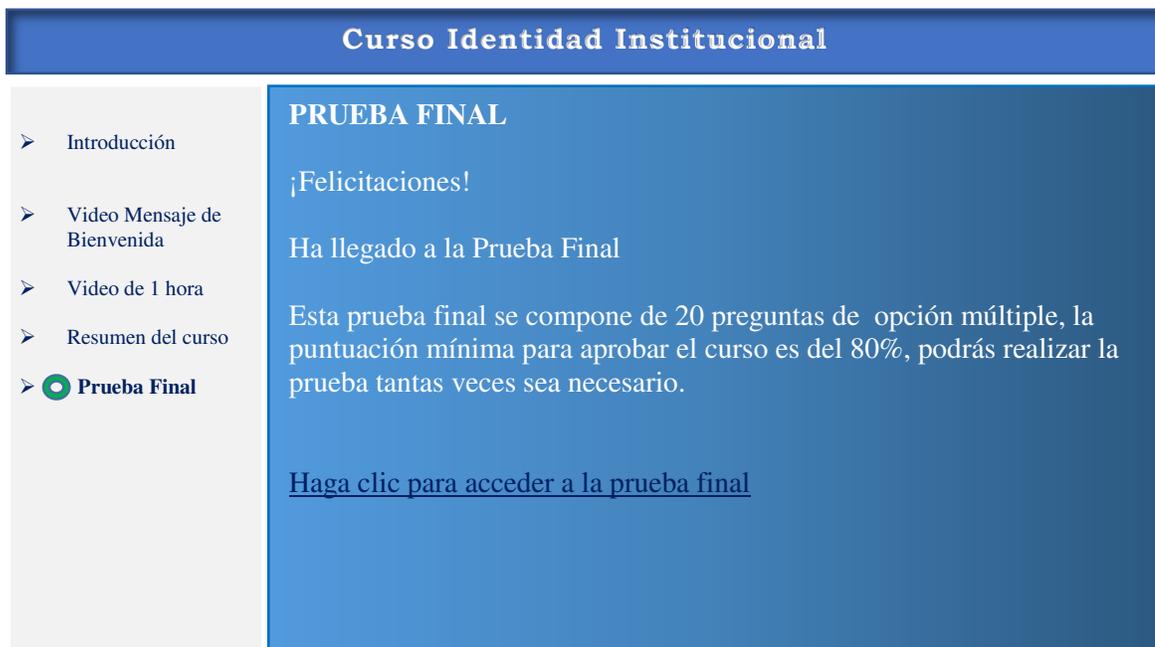


A continuación se proporciona un documento en PDF con el material del curso que será de utilidad para Usted.

[DESCARGAR](#)

Fuente: Elaboración propia

5.- Comienza la prueba final, esta debe ser aprobada con el 85% de puntuación. Se muestran las siguientes pantallas como ejemplo de su funcionamiento:



The screenshot displays a course interface for "Curso Identidad Institucional". On the left, a navigation menu lists several items: "Introducción", "Video Mensaje de Bienvenida", "Video de 1 hora", "Resumen del curso", and "Prueba Final". The "Prueba Final" item is highlighted with a green circle. The main content area on the right is titled "PRUEBA FINAL" and contains the following text: "¡Felicitaciones!", "Ha llegado a la Prueba Final", and "Esta prueba final se compone de 20 preguntas de opción múltiple, la puntuación mínima para aprobar el curso es del 80%, podrás realizar la prueba tantas veces sea necesario." Below this text is a blue hyperlink that reads "Haga clic para acceder a la prueba final".

Fuente: Elaboración propia

Una vez concluida, se presenta la prueba completa revisada, con los aciertos y errores que deberá verificar el participante.

**Curso Identidad Institucional**

**PRUEBA FINAL**

Tablero > Mis cursos > EFICIENCIA Y COOPERACIÓN > EVALUACIÓN GRUPO 15 > EVALUACIÓN GRUPO 15

Comenzado en	jueves, 6 de mayo de 2021, 12:56
Estado	Terminados
Finalizado en	jueves, 6 de mayo de 2021, 13:36
Tiempo empleado	39 mins 42 segundos
Calificación	10.00 de un total de 10.00 (100%)

pregunta 1  
Correcta  
Puntaje 1.00 sobre 1.00  
\* Señalar con bandera la pregunta

**Seleccione las opciones que complementan correctamente el siguiente planteamiento:**  
Los líderes, entre otras cosas, son los diseñadores de estados de \_\_\_\_\_ de sus comunidades. Liderazgo no se corresponde con la necesidad social de una figura \_\_\_\_\_, sino, por el contrario, con un particular ideal de desarrollo individual.

Ánimo, autoritaria

Su respuesta es correcta.  
La respuesta correcta es:  
**Seleccione las opciones que complementan correctamente el siguiente planteamiento:**

Navegación dentro del examen

1	2	3	4	5	6
7	8	9	10		

Finalizar revisión

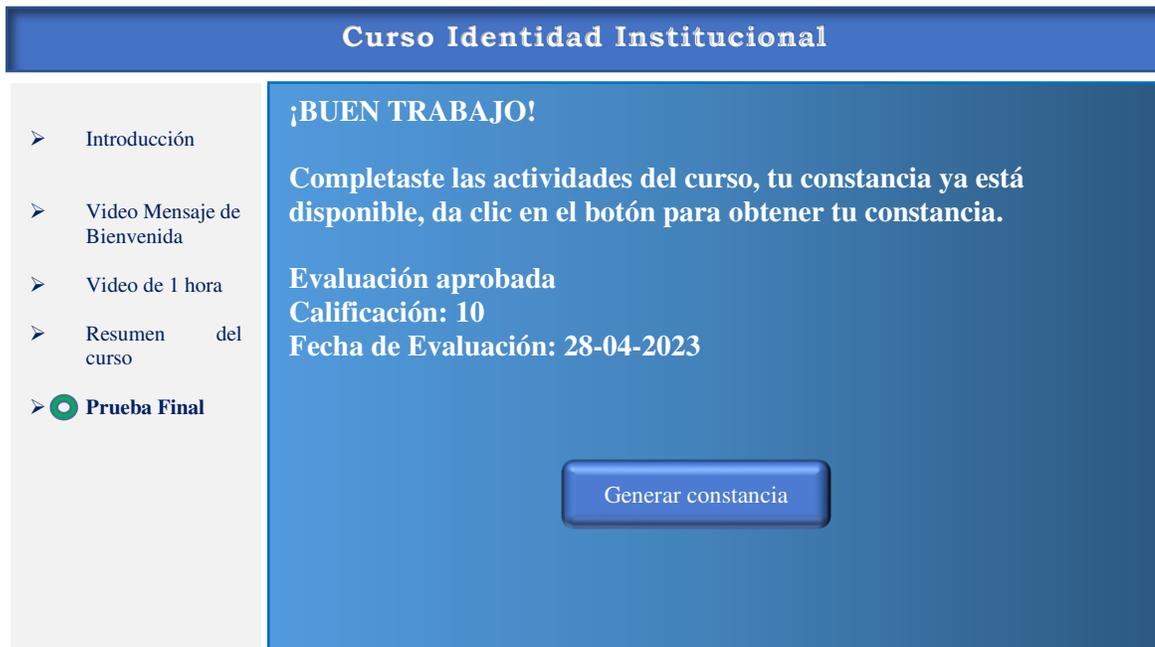
Fuente: Elaboración propia

6.- Si la puntuación es menor al 85%, en automático se cicla y regresa a la opción de la prueba final (punto 5), hasta que sea aprobada.

The screenshot shows a web interface for a course titled "Curso Identidad Institucional". The main heading is "PRUEBA FINAL". On the left, there is a navigation menu with the following items: "Introducción", "Video Mensaje de Bienvenida", "Video de 1 hora", "Resumen del curso", and "Prueba Final" (which is highlighted with a green circle). The main content area displays exam statistics: "Comenzado en" (started on) jueves, 6 de mayo de 2021, 12:56; "Estado" (status) Terminados; "Finalizado en" (finished on) jueves, 6 de mayo de 2021, 13:38; "Tiempo empleado" (time used) 39 mins 42 segundos; and "Calificación" (score) 10.00 de un total de 10.00 (100%). Below this, a question is displayed: "Seleccione las opciones que complementan correctamente el siguiente planteamiento: Los líderes, entre otras cosas, son los diseñadores de estados de \_\_\_\_\_ de sus comunidades. Liderazgo no se corresponde con la necesidad social de una figura \_\_\_\_\_, sino, por el contrario, con un particular ideal de desarrollo individual." The selected answer is "Ánimo, autoritaria". A feedback message states: "Su respuesta es correcta. La respuesta correcta es: Seleccione las opciones que complementan correctamente el siguiente planteamiento:". On the right side, there is a "Navegación dentro del examen" (navigation within the exam) section with a grid of 10 numbered buttons (1-10), each with a green checkmark, and a "Finalizar revisión" (finish review) button below it.

Fuente: Elaboración propia

7.- Cuando la prueba final sea aprobada, se presentará la siguiente pantalla:



The screenshot shows a user interface for a course titled "Curso Identidad Institucional". On the left, there is a vertical menu with five items: "Introducción", "Video Mensaje de Bienvenida", "Video de 1 hora", "Resumen del curso", and "Prueba Final". The "Prueba Final" item is highlighted with a green circle and a right-pointing arrow. The main content area on the right has a dark blue background and contains the following text: "**¡BUEN TRABAJO!**", "Completaste las actividades del curso, tu constancia ya está disponible, da clic en el botón para obtener tu constancia.", "Evaluación aprobada", "Calificación: 10", and "Fecha de Evaluación: 28-04-2023". At the bottom center of this area is a blue button with the text "Generar constancia".

Fuente: Elaboración propia

En esta pantalla aparecen los datos que capturaron en el registro, para verificar que no hay errores y se pueda generar la constancia, una vez que sea revisado, se debe oprimir el botón de “enviar”

**Curso Identidad Institucional**

Antes de continuar con el proceso de descarga de la constancia, por favor, verifique que sus datos son correctos, si no es así, modificalos, cuando estén correctos da clic en **Enviar**

Nombre\*

Apellido paterno\*

Apellido materno\*

Dependencia\*

**Enviar**

Fuente: Elaboración propia

8.- Antes de que el participante pueda descargar su constancia, se despliega la pantalla de la encuesta de salida, esto con la finalidad de asegurar que él participante contestará la encuesta de salida y no omitirá este paso una vez obtenida la constancia.

Esta encuesta de salida está vigente para los cursos en línea que se imparten actualmente por parte de la Subdirección de Capacitación.

Al iniciar la encuesta, en la primera sección, el participante deberá registrar su correo electrónico, el nombre de la capacitación y las fechas en las cuales la realizó

## Encuesta de salida

The image shows a web browser displaying the 'Encuesta de Salida' form. The header features the Ayuntamiento de León logo and the text 'AYUNTAMIENTO 2021-2024'. The form title is 'Encuesta de Salida' with a code 'CODIGO: FO-DDDU/DMA/SC-05' and version 'REV 3'. The email 'lcalderon@leon.gob.mx' is shown with a 'Cambiar de cuenta' link. A red asterisk indicates that questions are mandatory. The form contains several input fields: 'Nombre de la Capacitación' (dropdown), 'Nombre del Instructor' (text), 'Fecha de Inicio' (date), and 'Fecha de Terminó' (date). At the bottom, there is a 'Siguiete' button and a 'Borrar formulario' link.

Fuente: Elaboración propia

Una vez registrados los datos de la capacitación, pasará a la evaluación de la capacitación, deberá otorgar la calificación de acuerdo al nivel de satisfacción que elija en escala del 1 (Pésimo) al 10 (Excelente) evaluando los criterios de temas expuestos, si aportó conocimientos para sus funciones, cumplió con sus expectativas y opinión general del contenido.

## Encuesta de salida

6. Tomaría otra capacitación con el mismo instructor \*

SI

NO

Atrás    Sigiente    Borrar formulario

---

**De la capacitación**

Favor de marcar dentro del campo, la calificación de acuerdo al nivel de satisfacción que elija en escala del 1(Ítemso) al 10(Excelente)

7. Los temas expuestos tuvieron relación con el objetivo del curso \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. La capacitación me aportó conocimientos para ser aplicables en mis funciones \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. Se cumplieron mis expectativas de la capacitación \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. Mi opinión general del contenido de la capacitación me pareció \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11. La duración total de la capacitación me parece \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Fuente: Elaboración propia

Por ultimo aparece un cuadro de comentarios para conocer la opinión de los participantes, quejas o sugerencias.

## Encuesta de salida

Comentarios

Tu respuesta

---

**¡GRACIAS POR SU ATENCIÓN!**

Atrás    **Enviar**    Borrar formulario

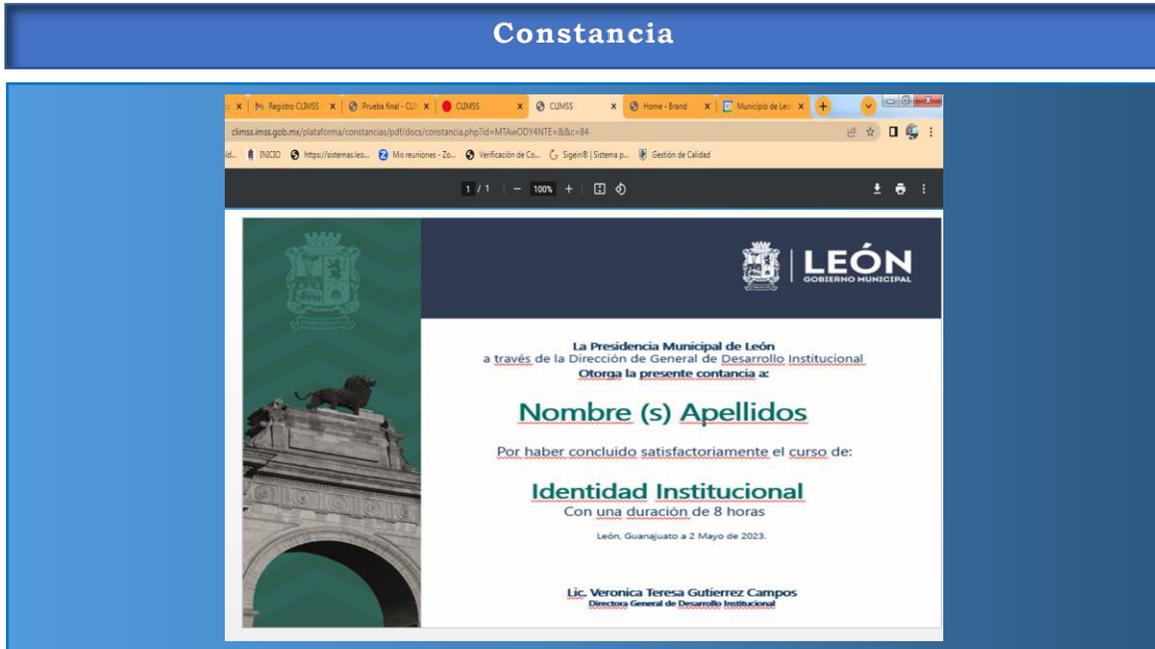
Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este formulario se creó en Municipio de Leon. [Notificar uso inadecuado](#)

Google Formularios

Fuente: Elaboración propia

9.- Una vez que el participante ha enviado la encuesta de salida, se despliega la constancia para descarga:



Fuente: Elaboración propia

Este es el formato oficial para las constancias de capacitación de la actual administración. De esta forma concluye el curso en línea, el participante deberá enviar a su coordinador administrativo por correo electrónico la constancia, para que sea enviada por parte del coordinador a la Subdirección de capacitación para su captura en el **\*\*FO-DGDI-DMA-SC-06 Reporte de capacitaciones impartidas al personal.**

## \*\*FO-DGDI-DMA-SC-06 Reporte de capacitaciones impartidas al personal

El Reporte anual de capacitaciones impartidas al personal, está elaborado en una tabla en Excel, en la cual se va registrando a cada persona sus capacitaciones impartidas durante el año, al final del año se entrega al área de Evaluación al personal para que le sea asignado el porcentaje de cumplimiento de capacitación, el cual corresponde a un 10% de su calificación final en su evaluación del desempeño, actualmente se genera de la siguiente manera:

Empleado	Nombre	HORAS FUNDAMENTOS DE LA CAPACITACION	HORAS COMUNICACION ASERTIVA	HORAS VOCAACION DE SERVICIO Y ATENCION AL CLIENTE	HORAS INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA UN SERVICIO MAS HUMANO AL CLIENTE	HORAS CULTURA DE LA PUNTUALIDAD	TOTAL HORAS INSTITUCIONALES	CURSOS EXTERNOS	TOTAL HORAS TECNICAS	TOTAL HORAS ACUMULADAS
6	GARCIA DEL GADO IGNACIO						0		0	0
115	ESPARZA LINA JUAN MARTIN						0		0	0
117	LOPEZ MUÑOZ LAURA						0		0	0
134	PALOMINO MARTINEZ AIDA DEL CARMEN			09/02/2023	8		8		8	8
155	PAMIREZ HERNANDEZ RAFAEL						0		0	0
191	CHAGOYARCOMERO MARTHA SOLEDAD						0		0	0
222	PORRAS CORNELAS FRANCISCO						0		0	0
233	MARTINEZ ESCOBAR MARGARITA						0		0	0
237	VALENCIA GOMEZ IMA ESTELA						0		0	0
244	LANDINI MARTINEZ RAFAEL						0		0	0
255	PARAMO JUAN ERICK					17-feb-23	2	2	2	2
258	MENDEZ TOVAR LEONARDO						0		0	0
264	PADILLA MUÑOZ GERARDO					17-feb-23	2	2	2	2
268	CORTES HERNANDEZ RAFAEL						0		0	0
293	ORTIZ MARQUEZ IMA GUADALUPE					17-feb-23	2	2	2	2
294	HERMOSILLO ENRIQUEZ JOSE DE JESUS						0		0	0
369	MEDINA CISNEROS IMA CATALINA						0		0	0
384	VALLEJO MONTIEL SALVADOR						0		0	0
406	DAZ ESPINOZA VENANCIO						0		0	0
408	HERNANDEZ SALAZAR MIGUEL A					17-feb-23	2	2	2	2
435	TREJICOORTEGA SIMON						0		0	0
437	SALDANA ARMENDARIZ GERARDO						0		0	0
491	PAMIREZ JUAN GUILLERMO						0		0	0
496	SANCHEZ VALDEZ GILBERTO						0		0	0
516	GUTIERREZ GARCIA CLAUDIO						0		0	0
523	FUNES GALLARDO ENRIQUE						0		0	0
668	DEP76868 MAJ JOSE DEL A LUZ						0		0	0

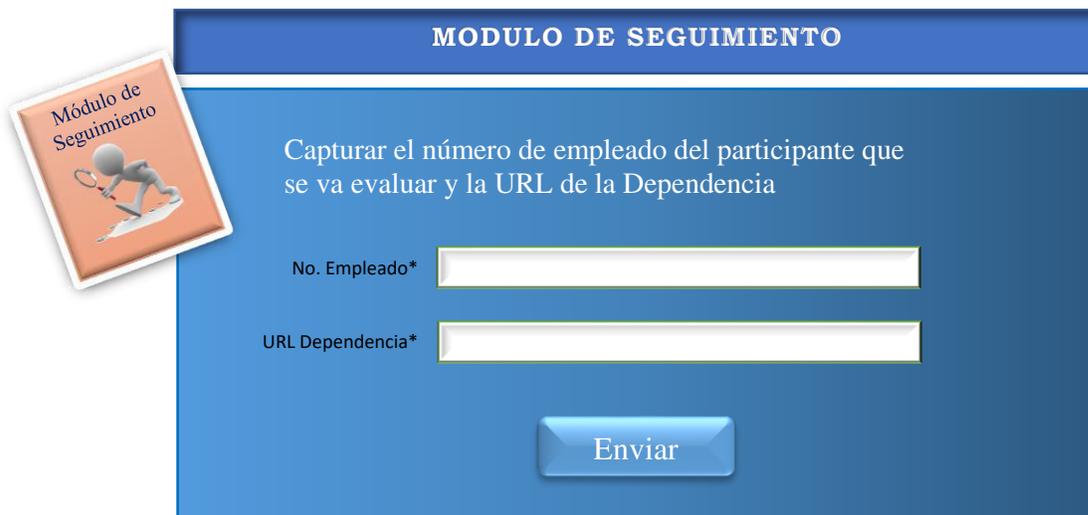
## h. Reporte de encuestas de salida.

Las encuestas de salida en línea son guardadas en Drive en una hoja de cálculo, y pueden ser descargadas en Excel cuando sea necesario, se presenta a continuación la imagen del archivo descargado con las últimas encuestas realizadas, como actualmente se tiene en la Subdirección de Capacitación. La finalidad es conocer la opinión del participante sobre el curso, para tomarlo en cuenta para mejorar el proceso.

	A	B	C	D	E	F	M	N	O	P
1	Marca temporal	Dirección de correo electrónico	Nombre de la Capacitación	Nombre del Instructor	Fecha de Inicio	Fecha de Terminación	7. Los temas expuestos	8. La capacitación me	9. Se cumplieron mis	10. Mi opinión genera
9908	2/21/2023 15:13:07	alejandro.munguia@leon.gob.m	Comunicación Asertiva	Mildred	21/02/2023	21/02/2023	9	9	9	
9909	2/21/2023 15:13:11	rocio.martinez@leon.gob.m	Comunicación Asertiva	Mildreth Jiménez	21/02/2023	21/02/2023	10	10	10	1
9910	2/21/2023 15:13:15	juanjo19782906@gmail.com	Comunicación Asertiva	Mildreth Jiménez	21/02/2023	21/02/2023	10	10	10	1
9911	2/21/2023 15:13:34	juanalma16488@gmail.com	Comunicación Asertiva	Mildreth jimenez	21/02/2023	21/02/2023	9	9	9	
9912	2/21/2023 15:13:49	guadalupe.mortiz@leon.gob.m	Comunicación Asertiva	Mildreth Jimenez	21/02/2023	21/02/2023	10	10	10	1
9913	2/21/2023 15:14:04	rodrigo-dj86@hotmail.com	Comunicación Asertiva	Mildred Jiménez	21/02/2023	21/02/2023	10	10	10	1
9914	2/21/2023 15:14:50	fernanda.munoz@leon.gob.m	Comunicación Asertiva	Mildreth Jiménez	21/02/2023	21/02/2023	10	10	10	1
9915	2/21/2023 15:14:52	pedrofrancisco08prepa@leon.gob.m	Comunicación Asertiva	Mildreth Jiménez	21/02/2023	21/02/2023	10	10	10	1
9916	2/23/2023 15:09:52	jonathan.factor@leon.gob.m	Comunicación Asertiva	Mildreth Jimenez	23/02/2023	23/02/2023	10	10	10	1
9917	2/23/2023 15:10:20	veronica.olmedo@leon.gob.m	Comunicación Asertiva	Milde Jimenez	23/02/2023	23/02/2023	10	10	10	1
9918	2/23/2023 15:10:28	mjpoceravi@gmail.com	Comunicación Asertiva	Mildreth Jiménez	23/02/2023	23/02/2023	10	10	10	1
9919	2/23/2023 15:10:37	paula.moncayo@leon.gob.m	Comunicación Asertiva	Mildred Jiménez	23/02/2023	23/02/2023	10	10	10	1
9920	2/23/2023 15:10:41	mezad2857@gmail.com	Comunicación Asertiva	Mildreth Jiménez	23/02/2023	23/02/2023	10	10	10	1
9921	2/23/2023 15:10:43	karla.bermudez@leon.gob.m	Comunicación Asertiva	Mildreth Jiménez	23/02/2023	23/02/2023	10	10	10	1
9922	2/23/2023 15:10:49	gerardoivera2512@gmail.com	Comunicación Asertiva	Mildred Jimenez	23/02/2023	23/02/2023	10	10	10	1
9923	2/23/2023 15:10:53	carmentadeo@live.com	Comunicación Asertiva	Mildred Jimenez	23/02/2023	23/02/2023	10	10	10	1
9924	2/23/2023 15:10:56	pamela.landeros@leon.gob.m	Comunicación Asertiva	Mildreth Jimenez	23/02/2023	23/02/2023	10	10	10	1
9925	2/23/2023 15:11:00	blanca.anaya@leon.gob.m	Comunicación Asertiva	Mildred Jiménez	23/02/2023	23/02/2023	10	10	10	1
9926	2/23/2023 15:11:00	anma0628@hotmail.com	Comunicación Asertiva	Mildreth Jiménez	23/02/2023	23/02/2023	10	10	10	1
9927	2/23/2023 15:11:49	rafaela.ramirez@leon.gob.m	Comunicación Asertiva	Mildreth Jimenez	23/02/2023	23/02/2023	10	10	10	1
9928	2/23/2023 15:13:22	juan.valle@leon.gob.m	Comunicación Asertiva	Mildreth Jiménez	23/02/2023	23/02/2023	10	10	10	1

## i. Módulo de Seguimiento a la Capacitación

En este módulo se propone dar seguimiento a la capacitación que el personal haya cursado y aprobado después de 4 meses. La Subdirección de Capacitación notificará a la dependencia que se cuenta con evaluaciones de seguimiento pendientes, para acceder se debe oprimir el botón de Módulo de seguimiento, se solicitará ingresar el número de empleado del participante y la URL de la dependencia, esta información será requerida al Jefe inmediato del empleado, para que pueda acceder al formulario a evaluar el desempeño del participante:



**MODULO DE SEGUIMIENTO**

Capturar el número de empleado del participante que se va evaluar y la URL de la Dependencia

No. Empleado\*

URL Dependencia\*

**Enviar**

Fuente: Elaboración propia

Aparecerán los datos del empleado y el nombre del curso a evaluar, el Jefe inmediato deberá oprimir el botón de Contestar Evaluación.

MODULO DE SEGUIMIENTO	
No. De Empleado :	37346
Nombre:	Roberto Juárez Solis
Dependencia:	Dir. Gral. De Obra Pública
Curso:	Vocación de Servicio
<input type="button" value="Contestar Evaluación"/>	

Fuente: Elaboración propia

El cuestionario que se desplegará pedirá evaluar la aplicación de habilidades y conocimientos adquiridos en el curso.

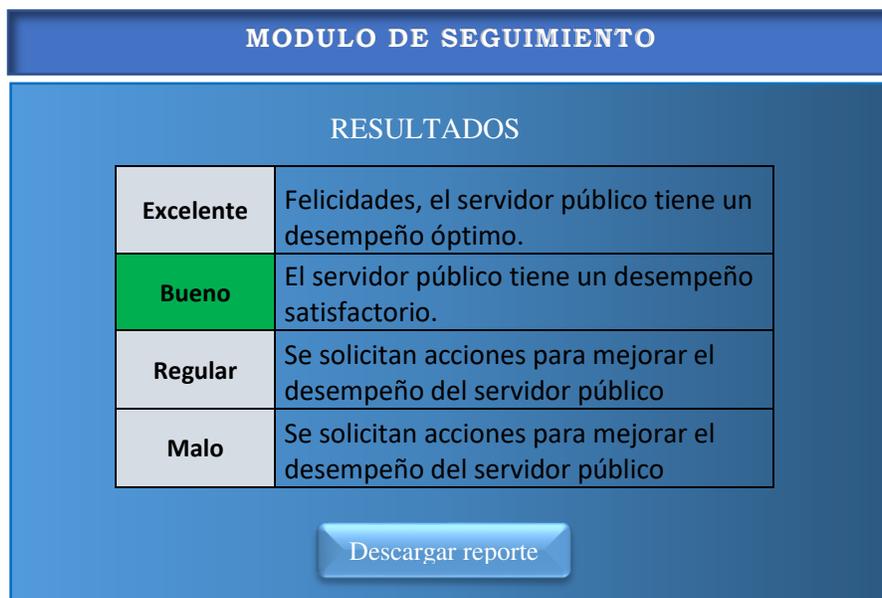
## Ejemplo de la competencia a evaluar: Vocación de servicio

NOMBRE DEL CURSO				MODALIDAD			
Vocación de Servicio y Atención Ciudadana enfocados al Modelo de Gobierno							
<b>OBJETIVO GENERAL DEL CURSO</b>		Sensibilizar a los participantes en los retos que plantea el Modelo de Gobierno de cara al servicio a los usuarios y ciudadanos, para generar compromisos individuales y en equipo enfocados en vivir mejor, vivir sano y vivir seguro, en alineación a los objetivos de la administración.					
<b>TIPO (S) DE COMPETENCIA</b> <small>(Seleccionar opción)</small>		Adquirir_conocimientos_y_actitudes					
<b>DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS A DESARROLLAR</b>		Reconoce la filosofía institucional en el marco del Modelo de Gobierno y sus ejes rectores. Es sensible a las necesidades y emociones que viven los ciudadanos / usuarios de los servicios ofrecidos. Conoce y comprende los elementos del servicio con calidad. Es consciente de los comportamientos que definen un servicio con calidad y calidez en la atención a ciudadanos / usuarios. Reconoce las habilidades elementales que permiten brindar un servicio de calidad.					
<b>EVALUACION DE SEGUIMIENTO</b>				<b>Marque con una X la calificación otorgada.</b>			
TEMA	SUBTEMAS - ACTIVIDADES SABER - HACER	Objetivo	Evaluación	Excelente 10	Bueno 8-9	Regular 6-7	Malo 1-5
1. Modelo de Gobierno	1.1. Filosofía Institucional	Que los servidores públicos conozcan la filosofía y el nuevo modelo de gobierno para su desarrollo en la actividad laboral	Conoce la misión, visión y valores, así como el proyecto de gobierno al cuál está vinculada su dependencia.				
	1.1.1. Misión, visión y valores						
	1.1.2. Las banderas de la administración						
	1.1.3. Canales de atención ciudadana						
2. Sensibilización al Cambio	2.1 Bienvenida la resistencia al cambio	Reconocer y sensibilizar a los participantes sobre la necesidad de abrirse al cambio y reto que representa el Nuevo Modelo de Gobierno para cumplir los	Acepta los cambios de manera positiva y colabora en la aplicación de los mismo.				
	2.2 Servicio con ojos nuevos						
	2.3 Manejando el cambio a tu favor						
	2.4 Etapas de aceptación del cambio						
	2.5 Inventario de recursos personales						
3. Calidad en la Atención al Usuario	3.1 ¿Qué entendemos por calidad en el servicio?	Unificar conceptos sobre la calidad en el servicio desde la perspectiva del Nuevo Modelo de Gobierno, reconociendo las necesidades y expectativas del usuario.	Brinda un servicio amable y proactivo al ciudadano.				
	3.2 Servicio Público Gubernamental						
	3.3 Ciclo del servicio						
	3.4 Brechas del servicio						
	3.5 Expectativas y necesidades del usuario						
4. Diferentes perfiles de usuarios y sus necesidades de atención	4.1 Conociendo mi perfil personal como usuario	Identificar el perfil personal de usuario, reconocer las diferentes necesidades y motivadores que representa la atención de usuarios con perfiles diversos.	El trato que brinda al ciudadano es igualitario y equitativo, no discriminatorio.				
	4.2 Miedos y temores del usuario						
	4.3 Motivadores y necesidades del usuario						
	4.4 Poder de negociación con el usuario						
	4.5 Usuarios con condiciones especiales						
5. ¿Cómo actuar frente a situaciones difíciles?	5.1 Cuidando la comunicación no verbal	Atender exitosamente las situaciones y comportamientos de los usuarios difíciles, reconociendo las oportunidades de mejora que representan para la institución.	Controla y maneja su estrés ante una situación de conflicto con el ciudadano. Lo escucha y atiende con respeto.				
	5.2 Escuchar activamente						
	5.3 Admitir el error y pedir disculpas						
	5.4 Buscar una solución satisfactoria						
	5.5 Documentar el incidente						
6. Protocolo de Atención al Usuario	6.1 Beneficios del Protocolo de Atención	Generar compromiso para unificar procesos y comportamientos de atención y servicio a los usuarios.	Aplica el protocolo de atención con el ciudadano.				
	6.2 Elementos que conforman el Protocolo de Atención						

ENVIAR

Fuente: Elaboración propia

Una vez enviado el formulario, se procesara la información y aparecerá la siguiente ventana de seguimiento a la capacitación:



The screenshot displays a software interface for a follow-up module. At the top, a blue header bar contains the text 'MODULO DE SEGUIMIENTO'. Below this, the main area is titled 'RESULTADOS' and contains a table with four rows. The first row is 'Excelente' with the description 'Felicidades, el servidor público tiene un desempeño óptimo.' The second row is 'Bueno' (highlighted in green) with 'El servidor público tiene un desempeño satisfactorio.' The third row is 'Regular' with 'Se solicitan acciones para mejorar el desempeño del servidor público'. The fourth row is 'Malo' with 'Se solicitan acciones para mejorar el desempeño del servidor público'. Below the table is a blue button labeled 'Descargar reporte'.

Calificación	Descripción
Excelente	Felicidades, el servidor público tiene un desempeño óptimo.
Bueno	El servidor público tiene un desempeño satisfactorio.
Regular	Se solicitan acciones para mejorar el desempeño del servidor público
Malo	Se solicitan acciones para mejorar el desempeño del servidor público

Descargar reporte

La propuesta para el seguimiento a la capacitación se quedará hasta este punto, se pretende que el reporte generado, contenga el resultado de la evaluación y en el caso de las ponderaciones de Bueno, Regular y Malo, un espacio para redactar las acciones que se realizaran en cada caso, para que la Subdirección de capacitación evalúe las acciones y concluya el seguimiento.

Así mismo, que genere reportes estadísticos del seguimiento para así poder determinar acciones generales dentro del programa de capacitación.

El seguimiento a la capacitación es de suma importancia para conocer el impacto de los cursos impartidos en el desempeño de las funciones del personal, este breve ejercicio puede ser mejorado y acoplado a cada tipo de capacitación, la cantidad de empleados que se capacitan anualmente hacen que esta actividad pueda ser compleja, es por esto que se propone su automatización para que sea más eficiente su gestión y fácil de procesar.

## V. CONCLUSIONES

La capacitación al personal es de vital importancia en cualquier empresa u organización de cualquier ámbito, es importante innovar o mejorar los procedimientos continuamente para implementar herramientas que beneficien el aprendizaje. En el Municipio de León, la capacitación es un proceso importante para la profesionalización del capital humano, es por esto que se asigna un presupuesto anualmente para invertir en capacitaciones que desarrollen las competencias del personal para brindar un mejor servicio a la ciudadanía, que es el principal objetivo.

Las estadísticas presentadas con el propósito de informar cómo se lleva a cabo el ejercicio anual en materia de capacitación en el Municipio de León, son muestra del desarrollo y los cambios que año con año se han presentado derivados de factores normativos, cambios de administración o rediseño de procesos, así como factores externos como lo fueron la pandemia por COVID-19 que cambió la forma de impartir capacitaciones por dos años, estos factores han originado replantear los métodos de trabajo y aprender a adaptarse a las nuevas metodologías y tecnologías virtuales en materia de capacitación, no ha sido fácil, los problemas presentados en el camino como lo fueron los equipos de cómputo con los que contaba el municipio, que en algunas áreas no cumplían los requisitos técnicos para llevar a cabo una sesión virtual, así como la falta de experiencia del personal para el uso de las aplicaciones o programas virtuales, dificultaron la transición, quedó claro que la globalización trae consigo beneficios y consecuencias a nivel mundial que nos alcanza en cualquier nivel, lo importante es saber aprovechar las ventajas que dejaron las experiencias vividas para comenzar a implementar nuevas tendencias de trabajo.

Para el caso de las capacitaciones virtuales, se han hecho cambios de equipos de cómputo en algunas dependencias en las cuales se determinaron como obsoletos, así como con los cursos presenciales, se hace uso de aplicaciones como las del lector de códigos QR, tal es el caso de la evaluación de salida en los cursos presenciales, se han

implementado códigos QR para que el personal conteste las evaluaciones de salida desde su celular, y así evitar el consumo de papel por cada evaluación impresa que elaboraba el participante y el ahorro de tiempo en cuanto al procesamiento de datos, las respuestas son recabadas en el *Reporte de encuestas de salida virtual*.

En cuanto a la propuesta de los cursos de autogestión, sería un paso más para el avance en los métodos de impartir los cursos de capacitación, actualmente solo se llevan de manera presencial o de manera virtual pero a través de un instructor en línea y en un horario fijo, teniendo los mismo problemas de asistencia por cargas de trabajo, vacaciones y/o comisiones urgentes de trabajo que les impiden conectarse.

No se puede permanecer estático ante las necesidades derivadas de los acontecimientos globales y las nuevas tendencias en la comunicación virtual, es por esto que plantea esta propuesta factible de ser implementada en el Municipio de León porque no requiere una costosa inversión y puede generar más ahorros en el corto plazo.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- Aprende León – Aula Digital – www.aprendeleon.com.* (s. f.). <https://aprendeleon.com/>
- Autogestión del aprendizaje.* (s. f.-a). Lifeder.
- Autogestión del aprendizaje.* (s. f.-b). Psicología y Mente.
- Calderón, L. (2013). *Información estadística obtenida de los archivos digitales de la Subdirección de capacitación, del año 2013 al año 2022.* (De Municipio de León; Versión 2013-2022) [Conjunto de datos].
- Chiavenato. (2009). *Capacitación.*
- Gary Dessler. (2006). (s. f.).
- H. Congreso del estado de Guanajuato. (2021, 24 septiembre). *Ley del trabajo de los servidores públicos al servicio del estado y de los municipios.* Gobierno del estado de Guanajuato. <https://www.seg.guanajuato.gob.mx/>
- Lineamientos generales en materia de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestal para el ejercicio fiscal Vigente, del Municipio de León, Guanajuato.* (s. f.). [www.leon.gob.mx](http://www.leon.gob.mx). <https://www.leon.gob.mx>
- Municipio de León. (2015). Procedimiento de capacitación [Documentación del SGC]. En *Sistema de Gestión de Calidad* (REV. 8).
- Mx, E. D. (s. f.). *Qué es el aprendizaje autogestivo y 4 consejos para mejorarlo.* Red en consciencia. <https://www.enconsciencia.red/blog/que-es-el-aprendizaje-autogestivo-y-4-consejos-para-mejorarlo>

*Portal del Sistema de Gestión de Calidad del Municipio de León. (s. f.). Sistema de Gestión de Calidad del Municipio de León.*

<https://gestiondecalidad.leon.gob.mx/login-sgc.php>

*Reglamento Interior De La Administración Pública Municipal De León, Guanajuato: Vol. Tercera parte (216.<sup>a</sup> ed.). (21d. C.). [Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Guanajuato].*