



PERÚ

Ministerio
de Transportes
y Comunicaciones

Autoridad de
Transporte Urbano para
Lima y Callao - ATU

Resolución de Aprobación	Fecha de Aprobación	Número de páginas
Resolución de Gerencia General N° 59 - 2023-ATU/GG	25-05-2023	32

**PLAN DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL
DE LA AUTORIDAD DE TRANSPORTE URBANO PARA
LIMA Y CALLAO – ATU**

AÑO 2023

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
2. BASE LEGAL	4
3. ANTECEDENTES	7
4. MARCO CONCEPTUAL	9
5. OBJETIVO GENERAL	11
6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
7. FASE DE PLANIFICACIÓN	12
8. FASE DE INTERVENCIÓN	17
9. ALCANCE DE LA INTERVENCIÓN	28
10. FASE DE EVALUACIÓN	29
11. FINANCIAMIENTO	29
12. ACCIONES DE COMUNICACIÓN	30
13. PLAN DE ACCIÓN	30

1. INTRODUCCIÓN

La Autoridad de Transporte Urbano de Lima y Callao (ATU) es un organismo técnico especializado del Ministerio de Transporte y Comunicaciones que tiene como objetivo organizar, implementar y gestionar el Sistema Integrado de Transporte de Lima y Callao (SIT).

Las funciones de la ATU están relacionadas a la aprobación de normativas para regular diversos aspectos del transporte de Lima y Callao, en el marco de los lineamientos de política que apruebe el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC) y otros que resulten aplicables.

La Sección Primera del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la ATU, aprobado mediante el Decreto Supremo N° 003-2019-MTC y modificatoria, y la Sección Segunda del ROF de la ATU, aprobada por la Resolución Ministerial N° 090-2019-MTC/01, definen toda la estructura orgánica y las funciones de cada unidad de organización de la entidad.

Es así que, el inciso d) del artículo 36 de la Sección Primera del ROF de la ATU, establece que la Oficina de Gestión de Recursos Humanos (OGRH) tiene como función gestionar el proceso de Clima y Cultura Organizacional, cuyo desarrollo se sujeta al marco de la normatividad de la materia.

De acuerdo a lo establecido en la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH, "Norma para la gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las Entidades Públicas", aprobada por Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE, la OGRH actúa sobre los siete (7) subsistemas que comprenden el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos dentro de la entidad, siendo uno de ellos el Subsistema de Gestión de Relaciones Humanas y Sociales, en el cual se considera el proceso de Cultura y Clima Organizacional, que busca y promueve la medición de cultura y clima

organizacional en la entidad, así como también los planes de mejora que se darán en este ámbito.

Sobre la metodología para la elaboración de este documento, se debe señalar que se ha cumplido con lo dispuesto en la Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional, aprobada por Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 150-2017-SERVIR-PE, que establece los criterios y pautas para la gestión del proceso y contiene orientaciones generales y específicas, así como aspectos sobre la progresividad de su implementación que las entidades públicas deben tener en cuenta para gestionar su proceso de cultura y clima organizacional.

El Plan de Cultura y Clima Organizacional de la ATU 2023 propone acciones que permitan potenciar o mantener los aspectos de la cultura de la entidad: la misión, los valores institucionales, las prácticas compartidas, normas, comunicación, enfoque de género y liderazgo, como también promover el clima organizacional para facilitar la identificación de los/las servidores/as con el propósito de la ATU. Asimismo, se encuentra alineado al Plan Estratégico Institucional (PEI) 2022-2026, aprobado mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 127-2022-ATU/PE, a través de la Acción Estratégica Institucional – AEI 03.01 “Sistemas administrativos orientados a optimizar la gestión interna”, la cual contribuye al cumplimiento del Objetivo Estratégico Institucional – OEI 03 “Modernizar la gestión institucional para servir mejor a la población de Lima y Callao”.

2. BASE LEGAL

- Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública.
- Ley N° 27942, Ley de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual.
- Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público.
- Ley N° 28518, Ley sobre Modalidades Formativas Laborales.
- Ley N° 28983, Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres.

- Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil.
- Ley N° 30900, Ley que crea la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao – ATU, y sus modificaciones.
- Decreto Legislativo N° 276, Decreto que promulga la Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público.
- Decreto Legislativo N° 1057, Decreto Legislativo que regula el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios.
- Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado por Decreto Supremo N° 003-97-TR.
- Reglamento de la Ley del Código de Ética de la Función Pública, aprobado por Decreto Supremo N° 033-2005-PCM.
- Reglamento de la Ley N° 28518, Ley sobre Modalidades Formativas Laborales, aprobado por Decreto Supremo N° 007-2005-TR.
- Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, aprobado por Decreto Supremo N° 040-2014-PCM.
- Reglamento del Decreto Legislativo N° 276, Decreto que promulga la Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, aprobado por Decreto Supremo N° 005-90-PCM.
- Reglamento de la Ley N° 30900, Ley que crea la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU), aprobado por Decreto Supremo N° 005-2019-MTC.
- Sección Primera del Reglamento de Organización y Funciones de la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao, aprobada por Decreto Supremo N° 003-2019-MTC.
- Sección Segunda del Reglamento de Organización y Funciones de la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU), aprobada por Resolución Ministerial N° 090-2019-MTC/01.
- Reglamento de la Ley N° 27942, Ley de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual, aprobada por Decreto Supremo N° 014-2019-MIMP.
- Decreto Supremo N° 130-2022-PCM, Decreto Supremo que deroga el Decreto Supremo N° 016-2022-PCM, Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia

Nacional por las circunstancias que afectan la vida y salud de las personas como consecuencia de la COVID-19 y establece nuevas medidas para el restablecimiento de la convivencia social, sus prórrogas y modificaciones.

- Resolución Ministerial N° 031-2023-MINSA, se aprueba la Directiva Administrativa N° 339-MINSA/DGIESP-2023, Directiva Administrativa que establece las disposiciones para la vigilancia, prevención y control de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición a SARS-CoV-2.
- Decreto Supremo N° 092-2017-PCM, Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción.
- Decreto Supremo N° 042-2018-PCM, Decreto Supremo que establece medidas para fortalecer la integridad pública y lucha contra la corrupción.
- Resolución Ministerial N° 015-2015-MIMP, que aprueba la “Guía para el uso del lenguaje inclusivo. Si no me nombras, no existo”.
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE, que aprueba la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH, Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas.
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 150-2017-SERVIR-PE, que aprueba la “Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humano”.
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 19-2020-ATU/PE, que aprueba el Código de Ética y Conducta de la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao – ATU.
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 127-2022-ATU/PE, que aprueba el Plan Estratégico Institucional – PEI 2022–2026 de la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao – ATU.
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 058-2021-ATU/PE, que aprueba la Versión 02 del documento normativo R-001-2020-ATU/GG-OGRH, Reglamento Interno de Servidores Civiles – RIS de la ATU
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 218-2022-ATU/PE, que aprueba la versión V01 de la Directiva que regula el otorgamiento de Reconocimiento a los/las

servidores/as civiles de la Autoridad del Transporte Urbano para Lima y Callao – ATU.

La presente normativa incluye sus disposiciones modificatorias, complementarias y prórrogas; así como las normas que las pudieran reemplazar.

3. ANTECEDENTES

La ATU, desde la fecha de su creación y el inicio de sus operaciones en junio de 2019, ha pasado por un proceso progresivo de fusión en la que también se incluye a los servidores públicos provenientes de diferentes instituciones del sector como son: la Gerencia de Transporte Urbano (GTU) de las Municipalidades de Lima y Callao, la Autoridad Autónoma del Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao (AATE), y el Instituto Metropolitano Protransporte de Lima (Protransporte); cada una con una fecha de creación anterior a la de ATU, trasladando consigo sus propias culturas organizacionales, interacciones humanas y miradas diferentes en el abordaje de las problemáticas que se suscitan en el entorno del transporte público en Lima y Callao.

Habiéndose realizado el proceso de fusión por absorción durante la pandemia y cumpliendo con las medidas establecidas durante el estado de emergencia que se vivió a causa de la COVID-19 en el Perú, el principal reto para la creación de una cultura organizacional en este contexto fue el proceso de socialización e integración.

Es así que la OGRH, en junio de 2021, solicitó el servicio de asistencia técnica para definir, implementar y consolidar la Cultura Organizacional deseada de la ATU, de forma alineada a la estrategia institucional, aprobándose el Plan de Cultura y Clima Organizacional 2022, mediante Resolución de Gerencia General N° 036-2022-ATU/GG.

A mediados del año 2022, mediante la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 127-2022-ATU/PE, se aprueba el Plan Estratégico Institucional – PEI 2022-2026 de la ATU, donde se menciona los lineamientos de política, los valores y la misión de la entidad. En el mismo

año, se aplicó la encuesta sobre Estereotipos de Género, con el apoyo del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP), que permitió ver el conocimiento y postura de los/las servidores/as sobre estereotipos, violencia de género, hostigamiento sexual y discriminación y conceptos de género. También en el año 2022, se midió la satisfacción de los/las servidores/as con las actividades virtuales que se desarrollaron, mediante la aplicación de encuestas de satisfacción, cuyos resultados sirvieron como insumo para el presente Plan en materia de Clima Organizacional.

Asimismo, mediante la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 218-2022-ATU/PE, se aprueba la Directiva N° D-005-2022-ATU/GGOGRH, versión V01, Directiva que regula el otorgamiento de reconocimiento a los/las servidores/as civiles de la ATU.

Finalmente, mediante el Decreto Supremo N° 130-2022-PCM, se deroga el Decreto Supremo N° 016-2022-PCM, Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las circunstancias que afectan la vida y salud de las personas como consecuencia de la COVID-19 y establece nuevas medidas para el restablecimiento de la convivencia social, sus prórrogas y modificaciones.

Sobre el particular, cabe indicar que mediante el Informe Técnico N° 002782-2022-SERVIR-GPGSC, la Gerencia de Políticas de Gestión del Servicio Civil de la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR concluyó que los/as servidores/as públicos/as que se encuentran prestando servicios en la modalidad de trabajo remoto o mixto, deberán retornar a realizar sus labores de manera presencial desde el 3 de enero de 2023; no obstante, SERVIR en su calidad de ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos interpretó que el tercer párrafo de la Única Disposición Complementaria Final del Decreto de Urgencia N° 055-2021, Decreto de Urgencia que establece medidas extraordinarias complementarias que permitan el financiamiento de gastos para promover la dinamización de la economía y dicta otras disposiciones, permite a las instituciones públicas aplicar trabajo remoto dentro del aún vigente estado de emergencia sanitaria hasta el 25 de febrero de 2023.

4. MARCO CONCEPTUAL

Para efectos de este Plan y con el fin de proporcionar una visión general, se revisan y definen a continuación los principales conceptos relacionados al Clima y Cultura Organizacional:

- **Igualdad de Género:** Implica la misma valoración de los diferentes comportamientos, aspiraciones y necesidades de los hombres y las mujeres. La igualdad de género propone que los derechos, responsabilidades y oportunidades de las mujeres y los hombres no dependen de su naturaleza biológica y por lo tanto tienen las mismas condiciones y posibilidades para ejercer sus derechos y ampliar sus capacidades y oportunidades de desarrollo personal, contribuyendo al desarrollo social y beneficiándose de sus resultados¹.
- **Cultura Organizacional:** Es la forma característica de pensar y actuar en la entidad, en base a principios, valores, creencias, conductas, normas símbolos, entre otros, que adoptan y comparten los miembros de una organización. La gestión comprende la identificación, definición, promoción y medición de la cultura organizacional y los planes de acción de mejora del proceso².
- **Clima Organizacional:** Es la percepción colectiva de satisfacción de los/as servidores/as civiles en el ambiente de trabajo. Comprende el compromiso de la Alta Dirección, la medición y análisis, la comunicación de resultados y el desarrollo de planes de acción de mejora del proceso³.

¹ Dirección General de Transversalización del Enfoque de Género (2019). Glosario de términos para la transversalización del enfoque de género, aprobado por Resolución Directoral N° 002-2019-MINP-DGTEG.

² Resolución de Presidencia Ejecutiva N°150-2017-SERVIR-PE, Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional, pág.4

³ Ídem pag.10.

- **Comunicación Interna:** Es el conjunto de actividades que se realizan dentro de la entidad para comunicar diferentes mensajes a sus servidores/as civiles. La comunicación interna debe ser bidireccional, ya que permite comunicar y recibir respuesta, retroalimentación e interacción entre los/las servidores/as, los superiores jerárquicos y la alta dirección⁴.
- **Comunicación:** Define la forma de intercambio de información en la entidad, según los canales de comunicación adecuados a las características que posea su propia cultura organizacional⁵.
- **Valores:** Son un eje fundamental de la cultura organizacional, pues determinan la manera de actuar de todos los miembros. Pueden estar definidos en el Plan Estratégico de la entidad o sector, según corresponda, y están relacionados con los objetivos de la organización.⁶
- **Líderes:** Son aquellas personas que tienen o han tenido un impacto significativo en la entidad y son referentes a seguir por los/las servidores/as. Este elemento permite definir las características de personalidad deseadas en los/las servidores/as de la entidad⁷.
- **Sentido de Propósito:** Involucra la percepción acerca de la dirección de la entidad, es la idea compartida acerca del propósito de su existencia.⁸

Uso del Lenguaje Inclusivo: En el Proceso de Cultura y Clima Organizacional adopta el lenguaje inclusivo (eligiendo el uso de nombres colectivos para hacer

⁴ Resolución de Presidencia Ejecutiva N°037-2017-SERVIR-PE, "Lineamientos para la Gestión del Proceso de Comunicación Interna del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos"

⁵ Resolución de Presidencia Ejecutiva N°150-2017-SERVIR-PE, "Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional" pág. 5

⁶ Ídem pag.5

⁷ Ídem pag.5

⁸ Consultora SOOMPERSONAS - Producto 3 de Alineamiento de la Cultura Organizacional: Diagnostico de la Cultura Organizacional existente e identificación de Brechas hacia la cultura deseada de la ATU-Julio,2021, pág. 16.

referencia tanto a las mujeres como a los hombres, además del uso de los respectivos artículos al referirse individualmente a cada uno de ellos), tomando como referencia la “Guía para el uso del lenguaje inclusivo. Si no me nombras no existo”, aprobada por Resolución Ministerial N°015-2015-MIMP del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables⁹.

5. OBJETIVO GENERAL

Fortalecer la cultura y clima organizacional en la ATU.

6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Objetivo 1: Fortalecer el sentido de pertenencia.

Objetivo 2: Implementar estrategias y acciones que promuevan la integración y el compañerismo.

Objetivo 3: Definir las características y conductas del perfil de liderazgo ideal.

Objetivo 4: Promover el enfoque de género en las actividades institucionales de la ATU.

Objetivo 5: Fortalecer la comunicación entre la OGRH con los/las servidores/as de la ATU.

⁹ Ídem pag.3

7. FASE DE PLANIFICACION

A. IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS QUE INCIDEN EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para elaborar un plan de acción de cultura organizacional es necesario identificar y conocer cuáles son los elementos que la inciden actualmente. Para este caso, se tiene los siguientes elementos culturales:

- i) Sentido de pertenencia (misión y valores institucionales)
- ii) Prácticas compartidas
- iii) Enfoque de Género
- iv) Normas
- v) Comunicación
- vi) Liderazgo

B. DEFINICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DESEADA

Las características de la cultura organizacional deseada para la entidad, vinculadas a los elementos culturales previamente mencionados, se definen de la siguiente manera:

i) Sentido de pertenencia (misión institucional):

Los/las servidores/as de la ATU deben conocer e identificar la misión institucional:

*“Implementar y gestionar un sistema integrado de transporte público urbano centrado en las personas, económica y ambientalmente sostenible, accesible, inclusivo, seguro y eficiente para Lima y Callao”.*¹⁰

¹⁰ Plan Estratégico Institucional – PEI 2022-2026, aprobado mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N.º 127-2022-ATU/PE. Pág. 5.

ii) Sentido de pertenencia (valores institucionales)¹¹:

Los/las funcionarios/as y servidores/as de la ATU motivan su desempeño, guiados por los siguientes valores institucionales:

a. Compromiso y vocación de servicio

El personal actúa más allá de la función o encargo, de manera proactiva, interioriza y se identifica con la misión y objetivos institucionales, teniendo en cuenta al/a la usuario/a como la razón de ser de la entidad, bajo un enfoque de derechos y considerando el transporte como servicio público.

b. Excelencia en el servicio

El personal desarrolla las labores inherentes a su cargo o aquellas encomendadas teniendo como premisa la calidad en el trabajo efectuado, orientando su accionar hacia el logro de resultados, brindando un servicio oportuno y pertinente, utilizando los medios y recursos necesarios para su realización, evitando su abuso, derroche o desaprovechamiento.

c. Responsabilidad social y ambiental

El personal trabaja buscando satisfacer las necesidades de la población, garantizando el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social; tiene presente que todo/a ciudadano/a debe poder acceder al servicio que brinda, especialmente aquellas personas que tengan limitaciones en la movilidad, la comunicación o el entendimiento, o se encuentre en estado de desprotección o vulnerabilidad por factores naturales o sociales.

d. Apertura a la innovación

El personal aporta en la construcción colectiva y aprovecha el conocimiento utilizando nuevas tecnologías y permeabilizando las fronteras

¹¹ Plan Estratégico Institucional – PEI 2022-2026, aprobado mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N.º 127-2022-ATU/PE.
Pág. 4.

organizacionales, a fin de crear contenidos y ofrecer soluciones; busca maximizar el bienestar del/de la ciudadano/a mediante la innovación en las operaciones, los procesos y la tecnología, así como a través de plataformas de participación ciudadana eficaces.

e. Integridad y honestidad

El personal se comporta con rectitud, digno de credibilidad, fomentando una cultura de confianza y verdad; obra con corrección, apegado a la verdad, excluyendo cualquier comportamiento o intención que atente contra el interés público o el patrimonio de la entidad o de terceros; se comunica con sinceridad en el ejercicio de sus funciones, desechando toda actitud de fraude o falsedad con los/las usuarios/as, supervisores/as y subordinados/as, y contribuye al esclarecimiento de la verdad en los hechos que estuviera involucrado.

f. Respeto

El personal tiene consideración de los derechos de los/las servidores/as de la entidad, así como de los/las administrados/as, evitando situaciones de discriminación, violencia, acoso u otras formas que causen desmedro a su integridad; asimismo, se comporta con amabilidad, brindando buen trato al personal, servidores/as, visitantes y usuarios/as de la entidad.

iii) Prácticas compartidas:

Se desea promover las siguientes prácticas compartidas:

- a. Reconocimientos:** Mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 218-2022-ATU/PE, se aprueba la Directiva N° D-005-2022-ATU/GGOGRH, versión V01, Directiva que regula el otorgamiento de reconocimiento a los/las servidores/as civiles de la ATU, cuya finalidad es Propiciar una cultura organizacional de reconocimiento, que a su vez favorecerá la identidad institucional de los/las servidores/as, destacando el desempeño de sus

funciones, así como el cumplimiento de los valores del Código de Ética de la Función Pública, promoviendo el compromiso de alcanzar los objetivos institucionales y un adecuado clima laboral en la entidad.: La mencionada Directiva establece los siguientes tipos de reconocimiento:

- **Reconocimiento de Desempeño Destacado**, por “Buenas prácticas éticas de la función pública, de integridad y de cooperación en las denuncias”, que, en el desarrollo de sus funciones, den cumplimiento a los valores, principios y deberes contenidos en la Ley del Código de Ética de la Función Pública, el Código de Ética y Conducta de la ATU, se espera que los/las servidores/as con desempeño destacado puedan ser reconocidos y felicitados por la ATU, a propuesta del jefe inmediato.
- **Reconocimiento por trayectoria laboral**, para expresar el reconocimiento o agradecimiento al/a la servidor/a que se encuentra laborando en la entidad al cumplir 20 o 30 años al servicio de la ATU de manera interrumpida o el cese por límite de edad de 70 años.
- **“Reconocimiento por cumplimiento de Implementación del Plan de Acción anual del Sistema de Control Interno (SCI)”**, es la Oficina de Integridad y Lucha contra la Corrupción (OILC) la que realiza la evaluación, verificación y comunicación de este reconocimiento, es por ello que no se considera en el presente plan.

Adicionalmente, se desea otorgar un Reconocimiento por cumplimiento de valores institucionales a los/las servidoras que en el ejercicio de sus funciones cumplan con los valores señalados en el Plan Estratégico Institucional – PEI 2022-2026, el cual actualmente no se encuentra plasmado en la mencionada Directiva.

- b. Mención de cumpleaños:** Mediante comunicación interna, se desea difundir por los diferentes canales como audiovisual, correo, WhatsApp, Intranet y con los que se cuente.

c. Celebración de fechas festivas, se desea generar vínculos mediante la participación de los/las servidores/as en actividades como concursos alusivos en fechas festivas, generando integración, socialización y espíritu de equipo.

iv) Enfoque de Género:

Se espera que el clima y cultura organizacional promueva la construcción de relaciones igualitarias entre mujeres y hombres.

v) Normas:

La Entidad considera que cumplir con las siguientes normas resulta fundamental:

- Lineamientos para la transversalización del enfoque de género en la gestión pública, aprobado mediante Decreto Supremo N° 015-2021-MIMP.
- Directiva N° D-001-2022-ATU/GG-OILC, versión V01, Registro de Liberalidades, Devoluciones y otros actos similares en la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao – ATU, aprobada mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 088-2022-ATU/PE.
- Código de Ética y Conducta de la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao – ATU, aprobado por Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 19-2020-ATU/PE.
- Política Institucional Antisoborno de la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao – ATU, aprobada por Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 113-2022-ATU/PE.
- Versión 02 del Reglamento N° 01-2020-ATU/GG-OGRH, Reglamento Interno de Servicios Civiles de la ATU, aprobado por Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 058-2021-ATU/PE.

vi) **Comunicación:**

Se espera que la entidad tenga mejoras y diversifique los medios de Comunicación, para generar un mayor alcance de la información que se desea brindar de manera oportuna como también profundizar en las necesidades y percepciones de los/las servidores/as.

vii) **Liderazgo:**

Se busca consolidar el perfil del líder de la ATU, considerando aquellas características de personalidad deseadas en los/las servidores/as, tomando de referencia aquellas personas que tienen o han tenido un impacto y son referentes a seguir.

8. FASE DE INTERVENCIÓN

8.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

A. IDENTIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EXISTENTE

Una vez identificados los elementos de la cultura organizacional deseada para la ATU, se procede con el diagnóstico de cómo es que estos elementos se manifiestan en la cultura organizacional actual, teniendo como base el estudio realizado por la consultora SOOMPERSONAS¹², las encuestas de satisfacción de los talleres de 2022 y la Encuesta de Estereotipos de Género 2022:

i) **Sentido de pertenencia (misión institucional):**

Mediante el estudio realizado, los/las servidores/as pueden expresar la misión de la entidad por ideas compartidas, que en la mayoría ha predominado con una orientación clara por cumplir su mandato para

¹² Consultora SOOMPERSONAS - Producto 3 de Alineamiento de la Cultura Organizacional: Diagnostico de la Cultura Organizacional existente e identificación de Brechas hacia la cultura deseada de la ATU-Julio,2021

proporcionar a Lima y Callao un sistema de transporte integrado de calidad.

ii) **Sentido de pertenencia (valores institucionales):**

Los/las servidores/as no logran identificar de manera precisa todos los valores de la ATU. No obstante, el valor de la integridad es el que más reconocen; ello, debido a las constantes campañas y envío de correos al respecto por la OILC.

Al respecto, los/las servidores/as relacionan los comportamientos como “el ser transparente” y “ser coherente entre lo que se dice y lo que se hace” con el valor de la integridad.

iii) **Prácticas compartidas:**

Desde el año 2021 y 2022, se ha realizado el reconocimiento por el Día del/la Servidor/a en casos emblemáticos de conducta ejemplar en función de los valores del Código de Ética y Conducta de la ATU, aprobado por Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 19-2020-ATU/PE: Integridad, Vocación de servicio y Trabajo en equipo.

También se ha venido desarrollando el reconocimiento a la Trayectoria Laboral, en el año 2021 y 2022 a los/las servidores/as que cumplieron el límite de edad.

No obstante, cabe indicar que en el estudio realizado por la consultora SOOMPERSOAS se concluye que, a pesar de que la entidad ha realizado reconocimientos, existe la impresión de que dichos reconocimientos no son visibles.

Asimismo, en junio del 2022 se aprueba el Plan Estratégico Institucional – PEI 2022-2026 de la ATU, en el que se indica los

siguientes valores institucionales: Compromiso y vocación de servicio, Excelencia en el servicio, Responsabilidad social y ambiental, Apertura a la innovación, Integridad y honestidad y Respeto; sin embargo, hasta el momento no hay un reconocimiento por valores institucionales.

En cuanto a los saludos de cumpleaños, si bien se viene realizando la comunicación de forma diaria a través del correo institucional; existen ocasiones en las cuales no es posible identificar a algunas personas, ya que se encuentran en diferentes sedes, áreas o han estado bajo la modalidad remota.

Por otro lado, en el estudio realizado por la consultora SOOMPERSONAS se indica que si bien los/las servidores/as reconocen el esfuerzo de la OGRH por generar espacios para celebrar días festivos (aniversarios, navidad, día de la madre, etc.); aún existe un bajo nivel de participación de en ellos¹³.

iv) Enfoque de Género:

Durante el año 2022 se realizaron 10 talleres sobre temas relacionados al enfoque de género, que contaron en total con un porcentaje de participación del 61% del personal.

Por otro lado, según el análisis de las encuestas de satisfacción aplicadas en los referidos talleres, se aprecia que los/las servidores/as valoran las ponencias, concluyendo que desean que se realicen con más frecuencia, con mayor dinamismo y en diferentes horarios.

¹³ Consultora SOOMPERSONAS - Producto 3 de Alineamiento de la Cultura Organizacional: Diagnóstico de la Cultura Organizacional existente e identificación de Brechas hacia la cultura deseada de la ATU-Julio,2021 Pág.51

Asimismo, de acuerdo a los resultados de la Encuesta de Estereotipos de Género aplicada en el año 2022, en coordinación con el MIMP, el principal estereotipo de género en el ámbito laboral es la asignación de tareas, conforme al siguiente detalle:

- 35% considera que en el trabajo los hombres deben ser los encargados de las labores que implican el uso de la fuerza física.
- 13% identifica a las mujeres con labores secretariales y 12% con organización de celebraciones y cumpleaños.

Asimismo, sobre conceptos de género, se concluye que:

- “Sexo y género son lo mismo”, con el 78% de encuestados señala que es falso.
- “El género es cultural y el sexo es biológico”, sólo 57% de los encuestados respondió que era cierto.

En el bloque de hostigamiento sexual y discriminación en el ámbito laboral, las situaciones o actitudes que más se presentan son:

- El 34% indica que a veces o siempre se dan “Comentarios despectivos o bromas sobre una persona en referencia a su edad”.
- El 29% indica que a veces o siempre se hacen “Chistes, burlas, comentarios o juicios de opinión sobre la vida sentimental de alguna persona”.

v) **Normas:**

- **Reglamento Interno de los Servidores Civiles (RIS):** La entrega y difusión de los alcances del RIS está a cargo de la OGRH, dentro del proceso de inducción, donde se hace la entrega a los/las servidor/as y se solicita las firmas en señal de conformidad. Posteriormente, mediante una plataforma virtual, se le capacita en la inducción general y simultáneamente recibe la Inducción específica dependiendo el área donde cumpla sus labores.
- **Código de Ética y Conducta de la ATU, la Política Institucional Antisoborno de la ATU y la Directiva de Registro de Liberalidades, Devoluciones y otros actos similares:** La difusión, cumplimiento y capacitación está a cargo de la OILC mediante avisos informativos vía correo electrónico "OILC Comunica", así como charlas sobre los contenidos de la normativa relacionada y un test anual sobre ética e integridad en la función pública.

Lineamientos para la transversalización del enfoque de género en la gestión pública: Es responsabilidad del equipo de Cultura y Clima Organizacional y por ello se consideran en el presente plan las acciones que se desarrollarán de manera periódica para los/las servidores/as.

vi) **Comunicación:**

La entidad cuenta con algunos medios de Comunicación Interna (correo electrónico, afiches, acrílicos y difusión en grupos de redes sociales) y se apoya en los líderes de equipos en la transmisión de información.

Algunos equipos de trabajo realizan reuniones o encuentran mecanismos para informar a sus integrantes de las novedades y cambios de la entidad o del área, y también de cómo impactan en su proyecto, responsabilidades o funciones.

La comunicación formal empieza a cobrar presencia, siendo la comunicación informal en un nivel inicial la vía en que se informa sobre las novedades y cambios en la entidad¹⁴.

vii) Liderazgo:

En general, los líderes en la ATU son considerados como comprometidos e íntegros, dan muestras de amabilidad, sencillez y respeto.

En algunos casos, debido a la coyuntura y sobrecargados de trabajo, se interfiere en el balance vida-trabajo de los/las servidores/as, requiriendo un alto nivel de exigencia en términos de tiempos.

Algunos líderes muestran interés en el desarrollo de su equipo de trabajo, aunque se menciona que en la comunicación se resaltan más los errores o faltas que los logros¹⁵.

¹⁴ Consultora SOOMPERSONAS - Producto 3 de Alineamiento de la Cultura Organizacional: Diagnóstico de la Cultura Organizacional existente e identificación de Brechas hacia la cultura deseada de la ATU-Julio,2021

¹⁵ Ídem.

B. ELABORACIÓN

i) Sentido de pertenencia (misión y valores institucionales)

Cultura existente	Cultura deseada	Brecha
Objetivo 1: Fortalecer el sentido de pertenencia.		
<p>➤ Se tiene a servidores/as con la idea compartida del propósito y que, aunque no sepan de memoria los valores, sí pueden expresar lo que es importante para la entidad.</p> <p>➤ El 84.8% identifican que la integridad es un valor de la entidad. A pesar de ello se ha señalado ciertos casos de dificultad con los encargados/as y supervisores/as.</p> <p>➤ El 78.5% indica que la innovación es una característica que representa a la ATU, para que con ello mejore el servicio a los/las usuarios/as.</p>	<p>➤ Que los/las servidores/as identifiquen los valores institucionales, establecidos en el Plan Estratégico Institucional – PEI 2022-2026, aprobado mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N.º 127-2022-ATU/PE, así puedan aplicarlo en su conducta.</p> <p>➤ Identificar los valores institucionales: Compromiso y vocación de servicio, Excelencia en el servicio, Responsabilidad social y ambiental, Apertura a la innovación, Integridad y honestidad y Respeto</p> <p>➤ Reconocimiento por parte de la entidad por cumplimiento de los valores institucionales.</p>	<p>➤ Lanzamiento de la campaña de Comunicación: "Nuestros Valores"</p> <p>➤ Es necesario reforzar los valores instituciones no solo con el conocimiento, sino la interiorización de los mismos, como de sus definiciones y despliegue en la práctica.</p>

<ul style="list-style-type: none"> ➤ El 83.1%, indica que en la entidad se tiene “interés por comprender las necesidades reales de los usuarios”. ➤ El 92.6% se siente comprometido y orgulloso de su trabajo. ➤ Algunas áreas han incorporado prácticas de sostenibilidad y cuidado del medio ambiente tanto a nivel interno como en proyectos externos. 		
--	--	--

ii) Prácticas Compartidas

Cultura existente	Cultura deseada	Brecha
Objetivo 2: Implementar estrategias y acciones que promuevan la integración y el compañerismo.		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ En el proceso de ingreso de un/una servidor/a, no existe la plataforma o el medio para su presentación, como también en su área de trabajo. ➤ Con un menor puntaje de 65.6% reconocen las actividades festivas y de las que se llegan a realizar tienen poca acogida. ➤ El reconocimiento tiene bajo puntaje del 72.4% sobre todo en el reconocimiento público. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar el flujo al ingreso los/las servidores/as, para que se sienta bienvenido/a e incluido/a. ➤ Las actividades festivas o conmemorativas deben tener mayor participación. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mediante Comunicación Interna, dar la bienvenida a los nuevos ingresos. ➤ Es necesario tener mayor apertura de comunicación sobre las actividades festivas o conmemorativas. ➤ Reconocimiento por cumplimiento de valores institucionales, donde identifiquen cada valor.

iii) Liderazgo

Cultura existente	Cultura deseada	Brecha
-------------------	-----------------	--------

Objetivo 3: Definir las características y conductas del perfil de liderazgo ideal		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ El 84.2% consideran que los líderes tratan con respeto al personal. ➤ Se identifica también que un 74.5% en la que mencionan que existe una práctica de favoritismo. ➤ El 74% indica que se resalta más los errores o faltas que los logros. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los líderes deben comunicar de manera asertiva y oportuna. ➤ El trato debe ser igualitario para todo el personal a cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Generar un perfil de liderazgo que encaje con las necesidades de la entidad.

iv) Enfoque de Género

Cultura existente	Cultura deseada	Brecha
Objetivo 4: Promover el enfoque de género en las actividades institucionales de la ATU.		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se manifiesta que sexo y género no son lo mismo con un 78%, pero a la pregunta si género se debe considerar otras variables como la edad, sexo, pertenencia étnica, cultura, orientación sexual, nivel socioeconómico etc., el 40% indica falso. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se identifique la diferencia entre sexo y género. ➤ Contar con una medición anual de estereotipos de género en la ATU. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Afianzar el conocimiento de los conceptos de sexo y género mediante charlas e información mediante Comunicación Interna.

v) Normas

Cultura existente	Cultura deseada	Brecha
Objetivo 4: Promover el enfoque de género en las actividades institucionales de la ATU.		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Con respecto a los Lineamientos para la transversalización del enfoque de género en la gestión pública, el 67% considera que los estereotipos de género afectan a mujeres y hombres. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cultura alineada a las normas de igualdad de género. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promover el contenido referente a los "Lineamientos para la transversalización del enfoque de género en la gestión pública".

vi) Comunicación

Cultura existente	Cultura deseada	Brecha
Objetivo 5: Fortalecer la comunicación entre la OGRH con los/las servidores/as de la ATU.		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ El 75.4% indica recibir información importante y oportuna sobre lineamientos, políticas internas, cambios y acontecimientos en la entidad. ➤ La entidad cuenta con medios de Comunicación Interna y se sostiene en el apoyo administrativo para la transmisión de la información ➤ La entidad no cuenta con información directa, clara y objetiva para conocer el grado de satisfacción y compromiso del personal y otros factores que afectan el clima laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mediante la Comunicación Interna la información llegue a todos los/las servidores/as, tanto administrativo como operativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar a los líderes de equipo para una red de facilitadores de comunicación interna como una pieza importante en el proceso. ➤ Formación de líderes en los equipos de trabajo.

C. EJECUCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

La OGRH es el órgano encargado de la implementación, monitoreo, supervisión y organización de las actividades del plan establecido.

Es importante considerar que algunas de las acciones previstas anteriormente se pueden ejecutar en otros procesos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos como Comunicación Interna, Bienestar Social, procesos de incorporación, capacitación y desarrollo del personal.

8.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

Se consideró como insumo para la gestión del clima organizacional, las encuestas de satisfacción de los talleres y actividades virtuales que se realizaron en el 2022, ya que no se aplicó una encuesta de clima organizacional, pero se tiene programado en el plan de acción su aplicación.

Las encuestas de satisfacción fueron aplicadas a un total de 587 personas de manera anónima, obteniéndose los siguientes resultados:

Porcentaje de aplicación de la encuesta de satisfacción	Nivel de Satisfacción de los talleres	Aspecto que más les gustó	Aspecto que menos les gustó	Recomendaciones o sugerencias más repetidas
50.46%	91.89%	El tema en general	La duración del taller	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar la capacidad del internet/conexión ➤ Mayor interacción con los participantes, más dinámico ➤ Enviar la presentación/grabación por correo ➤ Mayor duración o más sesiones ➤ Poca o nula difusión de los valores institucionales

Según el resultado obtenido, se consideró como acciones lo siguiente:

i) Prácticas Compartidas

Objetivo 2: Implementar estrategias y acciones que promuevan la integración y el compañerismo

Línea de acción	Acciones
-----------------	----------

Mejora del clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aplicar la encuesta de Cultura y Clima organizacional. ➤ Otorgar reconocimiento por cumplimiento de valores institucionales, donde se identifique cada valor.
---------------------------------	--

ii) Igualdad de Género y Normas

Objetivo 4: Promover el enfoque de género en las actividades institucionales de la ATU.	
Línea de acción	Acciones
Fortalecimiento de conocimiento en equidad de género	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procurar una mayor duración y dinamismo en el desarrollo de las ponencias en los talleres sobre equidad de género. ➤ Compartir la grabación al término de los talleres para que tenga mayor alcance. ➤ Seguir potenciando los talleres sobre equidad de género ya que se evidenció aceptación favorable.

9. ALCANCE DE LA INTERVENCIÓN

El Plan de Cultura y Clima Organizacional año 2023 está dirigido a todos/as los/as servidores/as, independientemente de su régimen laboral o nivel jerárquico.

10. FASE DE EVALUACION

El presente Plan de Acción de Cultura y Clima Organizacional se evalúa en base al porcentaje de cumplimiento del mismo (N° Actividades ejecutadas/N° Actividades programadas), siendo la meta para el año 2023 de 80% de cumplimiento.

La evaluación del presente plan se realiza de manera anual, y en caso se presenten variaciones en las actividades se considerará el motivo por el que fueron eliminadas o incorporadas.

Al no contar con la encuesta de cultura y clima organizacional del año 2022, se carece de suficiente información para considerar la evaluación por efectividad en el presente plan. Sin embargo, se está considerando la realización de una encuesta de cultura y clima organizacional en el año 2023, para medir la percepción colectiva sobre los elementos que componen la cultura y la satisfacción de los/las servidores/as, cuyos resultados servirán de línea base para la elaboración del plan de acción del año 2024 y la posterior evaluación de su efectividad (medición, valoración y/o revisión de los resultados de las actividades realizadas).

11. FINANCIAMIENTO

Las actividades propuestas en el presente Plan se encuentran financiadas en el Plan Operativo Institucional - POI Anual 2023 consistente con el Presupuesto Institucional de Apertura – PIA correspondiente al Año Fiscal 2023 de la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao – ATU, aprobado mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 267-2022-ATU/PE, a través de la actividad operativa “Conducción del Fortalecimiento del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos” en la tarea denominada “Gestión de Relaciones Humanas y Sociales” de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos.

12. ACCIONES DE COMUNICACIÓN

El presente documento se difunde a las/los servidoras/es a través de la red de Comunicación Interna.

Asimismo, de manera anticipada a su ejecución, la OGRH comunica a los/las servidores/as sobre las acciones a desarrollar.

Las actividades programadas en el presente Plan se difunden a los/las servidores/as de manera oportuna a través del correo institucional y otros canales de comunicación.

13. PLAN DE ACCIÓN

OB3: DEFINIR LAS CARACTERÍSTICAS Y CONDUCTAS DEL PERFIL DE LIDERAZGO IDEAL																				
LIDERAZGO	N°	ACTIVIDADES	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES DE EJECUCION	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL	
	1	Presentación del perfil de líder en la ATU	Informe	abril - diciembre	Equipo de cultura y clima	Informe										1			1	
OB4: PROMOVER EL ENFOQUE DE GÉNERO EN LAS ACTIVIDADES INSTITUCIONALES DE LA ATU																				
IGUALDAD DE GÉNERO Y NORMAS	N°	ACTIVIDADES	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES DE EJECUCION	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL	
	1	Realización de la charla: "Relaciones afectivas sanas"	Charla	febrero - junio	Equipo de cultura y clima	Foto		1				1								2
	2	Conmemoración por el Día Internacional de la Mujer	Acción	marzo	Equipo de cultura y clima	Correo electrónico			1											1
	3	Realización de la charla: "Sexo y Género, dos conceptos diferentes"	Charla	abril - agosto	Equipo de cultura y clima	Foto				1						1				2
	4	Promoción y difusión "No al acoso en la ATU": Líneas de atención, denuncias y línea 100 del MIMP	Acción	marzo - diciembre	Equipo de cultura y clima	Correo electrónico			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
	5	Difusión de la Revista/Boletín "Equidad de Género"	Publicación	mayo - agosto - noviembre	Equipo de cultura y clima	Correo electrónico									1			1		2
	6	Realización de la charla: "No a la violencia de género"	Charla	mayo - agosto	Equipo de cultura y clima	Foto					1				1					2
	7	Realización de la charla: "Prevención de violencia en los espacios digitales"	Charla	octubre	Equipo de cultura y clima	Foto											1			1
	8	Conmemoración por el Día Internacional de eliminación contra la Violencia Contra la Mujer - Charla "Pon un alto a la violencia"	Charla	noviembre	Equipo de cultura y clima	Foto												1		1
	9	Conmemoración por el Día Internacional del Hombre - Charla: "Nuevas masculinidades"	Charla	noviembre	Equipo de cultura y clima	Foto												1		1
10	Aplicación de la encuesta de Estereotipos de Género	Informe	setiembre - diciembre	Equipo de cultura y clima	Informe											1			1	
OB5: FORTALECER LA COMUNICACIÓN ENTRE LA OGRH CON LOS/LAS SERVIDORES/AS DE LA ATU.																				
COMUNICACIÓN	N°	ACTIVIDADES	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES DE EJECUCION	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL	
	1	Presentación de la "Red de facilitadores ATU"	Convocatoria	abril - agosto	Equipo de cultura y clima	Publicación					1			1					2	
TOTAL GENERAL																			352	