



## **FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

### **IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE LA INCORPORACIÓN DE PERSONAL**

#### **Línea de investigación:**

#### **Psicología de los procesos básicos y psicología educativa**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de  
Licenciada en Psicología con mención en psicología clínica

#### **Autora**

Rimari Barzola, Flor Mirela

#### **Asesor**

Ardiles Bellido, José Edilberto

#### **Jurado**

Diaz Hamada, Luis Alberto

Del Rosario Pacherras, Orlando

Quiñones González Linda

**Lima - Perú**

**2025**



# IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE LA INCORPORACIÓN DE PERSONAL

## INFORME DE ORIGINALIDAD

27%

INDICE DE SIMILITUD

26%

FUENTES DE INTERNET

9%

PUBLICACIONES

14%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://es.wikisource.org">es.wikisource.org</a> Fuente de Internet	7%
2	<a href="https://transparencia.atu.gob.pe">transparencia.atu.gob.pe</a> Fuente de Internet	5%
3	<a href="https://pt.scribd.com">pt.scribd.com</a> Fuente de Internet	2%
4	<a href="https://repositorio.usil.edu.pe">repositorio.usil.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="https://ppiaf.org">ppiaf.org</a> Fuente de Internet	1%
6	<a href="https://transparencia.mtc.gob.pe">transparencia.mtc.gob.pe</a> Fuente de Internet	1%
7	<a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	1%
8	<a href="https://dspace.unitru.edu.pe">dspace.unitru.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
9	<a href="https://issuu.com">issuu.com</a> Fuente de Internet	



Universidad Nacional  
**Federico Villarreal**

**VRIN** | VICERRECTORADO  
DE INVESTIGACIÓN

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN  
DE LA INCORPORACIÓN DE PERSONAL**

Línea de investigación:

Psicología de los procesos básicos y Psicología Educativa

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título profesional de

Licenciada en Psicología con mención en Psicología Clínica

**Autora**

Rimari Barzola, Flor Mirela

**Asesor**

Ardiles Bellido, José Edilberto

**Jurado**

Díaz Hamada, Luis Alberto

Del Rosario Pacherras, Orlando

Quiñones González Linda

**Lima – Perú**  
**2025**

## **Pensamientos**

"El éxito de una institución no radica solo en sus políticas o procedimientos, sino en las personas que la conforman. Una incorporación eficiente en el sector público no solo facilita la adaptación de los nuevos talentos, sino que fortalece el compromiso con el servicio y el bienestar de la sociedad."

Autor – Anónimo

"Las entidades públicas dependen de su capital humano para cumplir su misión. Una gestión de incorporación bien estructurada no solo facilita la integración de nuevos servidores, sino que también fomenta la transparencia, la eficiencia y el sentido de pertenencia hacia el servicio ciudadano."

Autor – Anónimo

## **Dedicatoria**

El presente trabajo está dedicado a mi hijo, quien es mi mayor inspiración en cada paso que doy, y a mis padres, cuyo apoyo y ejemplo me motivan a seguir creciendo, tanto personal como profesionalmente.

## **Agradecimientos**

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento al Profesor José Ardiles, mi asesor, por su invaluable apoyo y orientación durante todo el proceso de desarrollo de este informe. Su experiencia, paciencia y dedicación fueron fundamentales para que pudiera avanzar en la investigación y completar este trabajo con éxito.

Agradezco profundamente la confianza que depositó en mí, así como sus consejos constructivos, que siempre estuvieron orientados a mejorar la calidad de este informe.

## Índice

Resumen	ix
Abstract	x
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>11</b>
1.1 Trayectoria del autor	12
1.2 Descripción de la Institución	14
1.2.1 Descripción de la entidad	14
1.2.2 Política Institucional	15
1.2.3 Valores de la ATU	16
1.2.4 Misión	16
1.2.5 Ámbito de competencia	17
1.2.6 Funciones generales	17
1.3 Organigrama de la institución	20
1.4 Áreas y funciones desempeñadas	22
<b>II. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESPECÍFICAS</b>	<b>28</b>
2.1 Rol como profesional de psicología	28
2.2 Descripción de actividades específicas	34
2.3 Actividades sobre la implementación de la Gestión de la Incorporación	35
2.3.1 Del proceso de selección en la ATU	35
2.3.2 Del proceso de vinculación	53
2.3.3 Del proceso de inducción de personal en la ATU	54
2.4 Cronograma	54
2.5 Recursos	56

<b>III. APORTES MÁS DESTACABLES A LA INSTITUCIÓN</b>	<b>57</b>
3.1 Análisis de la problemática del proceso de Gestión de la Incorporación	57
3.2 De la identificación de Causa – Raíz	57
3.3 Propuesta de mejora	58
3.4 De la Directiva del proceso de selección	62
3.5 De la elaboración del Perfil de puesto	62
3.6 De la implementación del Sistema de Convocatorias - SISCON	66
3.7 De la implementación del Sistema de Evaluación de Conocimiento – SISEVAL	67
3.8 De la Matriz de competencias	68
3.9 De las mejoras en el proceso de Inducción	69
3.10 Limitaciones en la Gestión de la incorporación de personal	70
<b>IV. CONCLUSIONES</b>	<b>73</b>
<b>V. RECOMENDACIONES</b>	<b>74</b>
<b>VI. REFERENCIAS</b>	<b>75</b>
<b>VII. ANEXOS</b>	<b>78</b>

## Índice de Tablas

<b>Nº</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
Tabla 1	Población por Unidades de Organización	30
Tabla 2	Población por Régimen laboral de la Autoridad de Transporte Urbano	32
Tabla 3	Número de procesos de selección realizados en el 2022	48
Tabla 4	Número de procesos de selección realizados en el 2023	50

## Índice de Figuras

<b>N°</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
Figura 1	Historia de los procesos de fusión por absorción de la ATU	15
Figura 2	Organigrama de la entidad	21
Figura 3	Cadena de valor en el sector transporte	24
Figura 4	Subsistemas de Recursos Humanos	29
Figura 5	Organigrama de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos	32
Figura 6	Formato de perfil de puesto	37
Figura 7	Cronograma de actividades	55
Figura 8	Proyecto de mejora	59
Figura 9	Flujograma ASIS	59
Figura 10	Flujograma TO BE	60
Figura 11	Ficha de indicador de proceso	61
Figura 12	Inventario del procedimiento	61
Figura 13	Requisitos del perfil del puesto	65
Figura 14	Portada del Sistema SISCON	67
Figura 15	Portada de Sistema SISEVAL	68
Figura 16	Imágenes referenciales del Programa de Inducción General en formato SCRUM	69

## Resumen

El presente informe da cuenta de mi experiencia profesional desarrollada en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos de la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao – ATU, entidad adscrita al Ministerio de Transportes y Comunicaciones, que tiene a su cargo la administración, supervisión y promoción de un sistema de transporte urbano moderno, eficiente y sostenible. La creación de la ATU se dio a través de un proceso de fusión institucional entre entidades del sector transporte, lo que generó importantes desafíos para consolidar una estructura organizacional eficiente. En ese contexto, mi desempeño como profesional de psicología, primero como especialista y luego como coordinadora en Gestión del Empleo, se enfocó en la planificación, ejecución y mejora continua de los procesos de incorporación del personal, alineados a los lineamientos establecidos por SERVIR. Entre los años 2022 y 2023, se logró la incorporación de 374 servidores bajo el régimen CAS, con perfiles adecuados a las necesidades estratégicas de la entidad. Para garantizar dicha gestión, se diseñaron e implementaron herramientas como directivas, flujogramas, matrices de competencias y procedimientos internos. Asimismo, se impulsó el uso de plataformas virtuales para las convocatorias (SISCON), evaluación de conocimiento (SISEVAL) y un programa de inducción en línea, lo que permitió mayor eficiencia, cobertura y transparencia en los procesos. Este trabajo evidencia mi aporte realizado en la entidad, resaltando la implementación de procesos de gestión del talento humano el cual contribuye a la modernización institucional, al fortalecimiento de capacidades y al profesionalismo.

*Palabras clave:* recursos humanos, gestión de la incorporación, gestión del empleo

## Abstract

This report presents my professional experience developed at the Office of Human Resources Management of the Urban Transport Authority for Lima and Callao (ATU), a public entity attached to the Ministry of Transport and Communications, responsible for the administration, supervision, and promotion of a modern, efficient, and sustainable urban transport system. The creation of the ATU resulted from an institutional merger process involving various transport sector entities, which posed significant challenges in consolidating an efficient organizational structure. Within this context, my role as a psychology professional—initially as a specialist and later as Coordinator of Employment Management—focused on the planning, execution, and continuous improvement of personnel incorporation processes, in line with the guidelines established by SERVIR. Between 2022 and 2023, 374 employees were successfully incorporated under the CAS regime, with profiles aligned to the strategic needs of the institution. To ensure effective management, various tools were designed and implemented, including directives, process flowcharts, competency matrices, and internal procedures. Additionally, the use of virtual platforms was promoted for recruitment (SISCON), knowledge assessment (SISEVAL), and an online induction program, which enhanced the efficiency, reach, and transparency of the processes. This work highlights my contribution to the institution, emphasizing the implementation of human talent management processes that support institutional modernization, capacity building, and professionalization.

*Keywords:* human resources, personnel incorporation management, employment management

## I. INTRODUCCIÓN

El presente informe detalla la experiencia adquirida como profesional de psicología en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos de la ATU, constituida en el año 2019 como entidad técnica especializada vinculada al Ministerio de Transportes y Comunicaciones, con personería jurídica de derecho público interno y con autonomía administrativa, funcional, económica y financiera.

El objetivo de la ATU es coordinar, implementar y gestionar el Sistema Integrado de Transporte de Lima y Callao, en el marco de los lineamientos de política aprobados por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones y los que resulten pertinentes. La implementación de la ATU surge de la fusión y absorción de la AATE, la Administración de Transporte Urbano de la Municipalidad Metropolitana de Lima, el Instituto Metropolitano de Transporte de Lima (PROTRANSPORTE) y la Administración General de Transporte Urbano de la Municipalidad Provincial del Callao (GTU). La implementación gradual de la ATU se dio en paralelo con el esfuerzo por mantener la operación de las actividades y proyectos heredados, representando así un gran reto para la gestión institucional de la entidad.

El objetivo de este desafío fue abordar la necesidad de fusionar diversas culturas dentro de una organización, alinear roles y funciones a un nuevo marco normativo, además de establecer sistemas administrativos y la política de modernización de la gestión pública para promover la eficiencia y la mejora constante en las diversas entidades que componen la entidad.

El enfoque de ATU también se centra en el fortalecimiento de la gestión institucional, priorizando el desarrollo constante de sistemas administrativos para la mejora continua de la gestión interna, especialmente los vinculados a la gestión financiera y de recursos humanos.

En este contexto, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos desempeñó un rol fundamental en el cumplimiento de los objetivos institucionales, especialmente considerando que, al tratarse de una entidad de reciente creación, no contaba con los subsistemas de recursos humanos previamente implementados. Por ello, mi labor como profesional de psicología llevó a cabo la implementación de herramientas de gestión para la incorporación de personal, en concordancia con los lineamientos establecidos por SERVIR.

Cabe mencionar que, para la adecuada implementación del proceso de gestión de la incorporación, la Coordinación de Gestión del Empleo elaboró diversos instrumentos técnicos, tales como guías, directrices y procedimientos que permiten orientar a las distintas áreas de la entidad en la aplicación eficiente y estandarización de este subsistema.

### **1.1. Trayectoria del autor**

Profesional con especialización en Gestión de Recursos Humanos y Administración del Factor Humano por Competencias, con experiencia en entidades públicas y privadas, del sector transporte, industrial, consumo masivo y de servicios.

Asimismo, cuento con experiencia en la implementación de actividades enfocadas a los procesos de recursos humanos en el sector público, tales como la implementación de subsistemas de gestión de incorporación; así como en la creación de actividades que estos engloban, tales como selección de personal, gestión de relacionamiento, entre otros. En esta línea, se detalla mi experiencia en los últimos años.

#### ***Experiencia Laboral***

**Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU) - 16 de octubre del 2020 hasta la actualidad.**

Es una entidad técnica especializada del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, cuyo objetivo es coordinar, implementar y gestionar el Sistema Integrado de Transporte de Lima y Callao (SIT).

### ***Coordinadora de Gestión del Empleo***

- Supervisar el cumplimiento de las etapas de reclutamiento y selección a fin de dotar a la organización de personal idóneo de acuerdo a los lineamientos internos y la normatividad vigente.
- Supervisar la ejecución de las actividades programadas relacionadas con los procesos de perfilamiento laboral, incorporación, inducción y gestión de personas a fin de cumplir con las responsabilidades asignadas de acuerdo a los procedimientos internos y normativa reciente.
- Coordinar y supervisar la ejecución de los procesos de Gestión de Incorporación y Administración de Personal, con la finalidad de constatar el correcto procedimiento del Subsistema de Empleo de la Gerencia de Recursos Humanos.
- Brindar asesoría técnica, además de realizar las coordinaciones necesarias para atender las consultas relacionadas con los procesos del subsistema de gestión de empleo, de acuerdo a la normatividad vigente.
- Coordinar y gestionar la disponibilidad de recursos financieros y demás condiciones indispensables para llevar a cabo el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal que se requiera.

- Coordinar, orientar y/o supervisar la emisión de los contratos y adendas de los empleados, así como su debida adhesión, y la correspondiente remisión para su custodia en el registro de personal de acuerdo a la normativa y lineamientos vigentes.
- Elaborar y sugerir proyectos de instrumentos de gestión de acuerdo a su ámbito, a fin de mantener actualizados los procedimientos a ser implementados de acuerdo a las normas y directrices vigentes.
- Coordinar y asistir a las entidades y unidades organizativas para que las acciones de los procesos del subsistema de gestión de empleo se realicen de forma planificada.
- Emitir informes periódicos, cuando sea necesario y de su competencia, a fin de mantener y proporcionar información actualizada a la oficina de Recursos Humanos.
- Presentar la documentación técnica necesaria para cumplir con la atención de las solicitudes de información, en los plazos establecidos, de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos.

## **1.2. Descripción de la Institución**

### ***1.2.1. Descripción de la entidad***

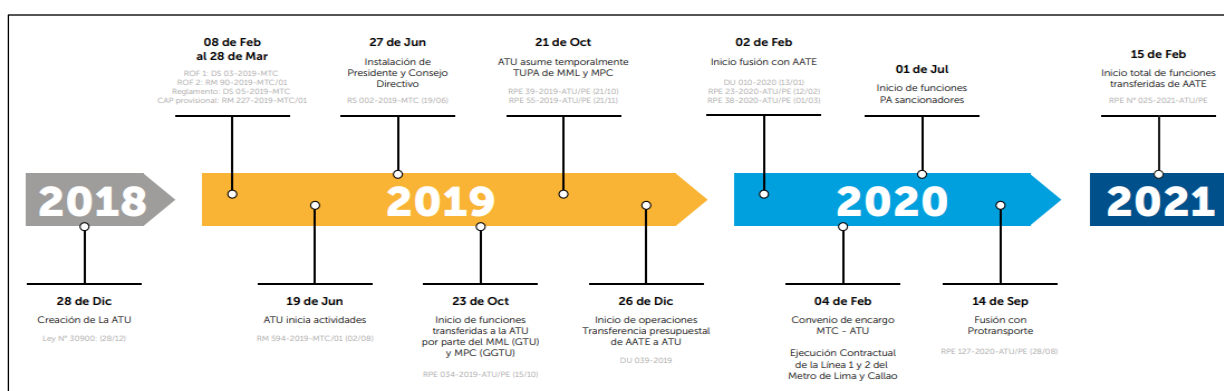
La ATU, se crea mediante Ley N° 30900, publicada con fecha 28 de diciembre de 2018 en el diario oficial El Peruano, con el objetivo de garantizar el funcionamiento de un sistema integrado de transporte que permita satisfacer las necesidades de traslado de los pobladores de las provincias de Lima y Callao de manera eficiente, sostenible, accesible, segura, ambientalmente limpia y de amplia cobertura.

De acuerdo a lo establecido en su Ley de creación, Ley N° 30900, es un organismo técnico especializado adscrito al Ministerio de Transportes y Comunicaciones (en adelante,

MTC), con personería jurídica de derecho público interno y con autonomía administrativa, funcional, económica y financiera; constituye pliego presupuestal, y tiene como objetivo organizar, implementar y gestionar el Sistema Integrado de Transporte de Lima y Callao, en el marco de los lineamientos de política que apruebe el MTC y los que resulten aplicables.

## Figura 1

### Historia de los procesos de fusión por absorción de la ATU



Nota: Tomada del PEI 2022-2026 de la ATU

### 1.2.2. Política Institucional

Los lineamientos generales que guían el accionar de la ATU, se encuentran establecidos en el PEI<sup>1</sup> 2022 – 2026 y se reflejan en forma transversal en los valores, misión, objetivos y acciones estratégicas institucionales de transporte urbano, los mismos que se detallan a continuación.

- Servicios de alta calidad y orientados al ciudadano
- Integración de servicios
- Disponibilidad de servicios

<sup>1</sup> Aprobado Resolución de PE N° 127-2022-ATU/PE

- Participación del sector privado en los servicios de transporte
- Seguridad y salud
- Sostenibilidad ecológica
- Actualización de la gestión institucional
- Gestión del riesgo de desastres

### **1.2.3. Valores de la ATU**

De acuerdo a lo establecido en el PEI 2022 – 2026, los valores son:

- Compromiso y dedicación al servicio
- Excelencia en la atención al cliente
- Responsabilidad social y ecológica
- Voluntad de innovación
- Integridad y decencia
- Respeto

### **1.2.4. Misión**

De acuerdo a lo establecido en la Ley N° 30900, la ATU tiene el rol de planificar, regular, gestionar, supervisar, fiscalizar y promover la eficiente operatividad del Sistema Integrado de Transporte de Lima y Callao, para lograr una red integrada de servicios de transporte terrestre urbano masivo de pasajeros de elevada calidad y amplia cobertura, tecnológicamente moderno, ambientalmente limpio, técnicamente eficiente y económicamente sustentable.

“Implementar y gestionar un Sistema Integrado de Transporte Público Urbano eficiente, accesible, sostenible y seguro para la población de Lima y Callao”.

### **1.2.5. *Ámbito de competencia***

La ATU es el organismo competente para planificar, regular, gestionar, supervisar, fiscalizar y promover la eficiente operatividad del Sistema Integrado de Transporte de Lima y Callao, para lograr una red integrada de servicios de transporte terrestre urbano masivo de pasajeros de alta calidad, tecnológicamente actualizado, respetuoso con el medio ambiente, eficiente y económicamente sostenible.

### **1.2.6. *Funciones Generales***

La ATU<sup>2</sup> tiene las siguientes funciones:

- Aprobar normas que regulen: la gestión y fiscalización de los servicios de transporte terrestre de personas que se prestan dentro del territorio; las condiciones de acceso y operación que deben cumplir los operadores, conductores y vehículos destinados a estos servicios, así como de los servicios complementarios a estos; y el funcionamiento y operatividad de los registros administrativos en que se inscriben los operadores, conductores y vehículos destinados a estos servicios; sin contravenir las normas nacionales.
- Aprobar normas para la integración física, operacional, tarifaria y de medios de pago de los distintos modos que conforman el Sistema Integrado de Transporte de Lima y Callao.
- Aprobar el Plan de Movilidad Urbana para las provincias de Lima y Callao, el cual debe considerar la integración multimodal de medios de transporte

---

<sup>2</sup> Artículo 4, del Reglamento de organización y funciones

motorizados y no motorizados, así como los planes de desarrollo urbano vigentes en su ámbito.

- Desarrollar y aplicar políticas para promover, fomentar y priorizar la movilidad sostenible con medios de transporte intermodal, accesibles, seguros, ambientalmente limpios y de amplia cobertura.
- Aprobar las normas que regulen el Sistema Integrado de Transporte de Lima y Callao, así como las especificaciones técnicas, de operatividad y de funcionamiento del Sistema de Recaudo Único.
- Promover, formular, estructurar y ejecutar procesos de inversión pública y privada; otorgar las concesiones para la prestación de los servicios de transporte terrestre urbano regular y masivo de personas, así como para la construcción y operación de la infraestructura vial e infraestructura complementaria requerida para dichos servicios, cuando la naturaleza del proyecto así lo requiera.
- Otorgar autorizaciones para la prestación de los servicios de transporte especial.
- Otorgar autorizaciones para las actividades de transporte de trabajadores, estudiantes y turístico, en el marco de lo dispuesto por el Reglamento Nacional de Administración de Transporte.
- Otorgar habilitaciones de conductores, vehículos y de infraestructura complementaria destinada a la prestación de los servicios de transporte terrestre de personas.
- Administrar el registro de los servicios de transporte terrestre de personas.

- Ejercer la administración general del Sistema de Recaudo Único y, de ser el caso, conducir el proceso y las acciones referidas a la entrega en concesión al sector privado, a través de mecanismos de participación del sector privado en obras y servicios públicos.
- Celebrar convenios interinstitucionales para el cumplimiento de sus objetivos.
- Supervisar, controlar y fiscalizar el cumplimiento de las normas que regulan los servicios de transporte terrestre de personas que se prestan dentro del territorio.
- Supervisar la calidad de la prestación integral del servicio de transporte, considerando las necesidades de los usuarios, así como establecer estándares de calidad de servicio; así como el Sistema de Recaudo Único.
- Ejercer la potestad sancionadora respecto a los operadores y conductores de los servicios de transporte terrestre de personas, así como de los operadores del Sistema de Recaudo Único, en el marco de la normatividad sobre la materia; así como ejecutar las sanciones que se impongan con arreglo a lo establecido en el Reglamento Nacional de Administración de Transporte.
- Supervisar y fiscalizar el cumplimiento de los contratos de concesión que haya celebrado, sin perjuicio de las competencias a cargo del Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público.
- Aplicar las medidas preventivas que establezca el Reglamento Nacional de Administración de Transporte y demás normas sobre la materia.
- Ejercer las facultades coactivas de acuerdo a la normativa aplicable.

- Elaborar, aprobar, actualizar periódicamente y ejecutar, con arreglo a la presente ley, los planes y lineamientos de política para la implementación del Sistema Integrado de Transporte de Lima y Callao.
- Elaborar, aprobar y ejecutar el Plan Maestro de Transporte, el Plan Regulador de Rutas de los servicios de transporte terrestre de personas que se prestan dentro del territorio, los planes de operación, planes de movilidad y demás planes, considerando los planes de desarrollo urbano vigentes en su ámbito, para el funcionamiento y operatividad del Sistema de Recaudo Único.
- Establecer un régimen de tarifa integrada que cautele la seguridad y calidad en la prestación de los servicios, así como los derechos del usuario, para los servicios de transporte terrestre de personas, de conformidad con las normas que regulan el Sistema Nacional de Promoción de la Inversión Privada y demás normas que correspondan.
- Establecer un Sistema de Recaudo Único para el Sistema Integrado de Transporte de Lima y Callao, mediante mecanismos de implementación gradual respecto de los contratos de concesión y autorizaciones actualmente vigentes.
- Declarar áreas o vías saturadas en el territorio.
- Otras que determine la ley.

### **1.3. Organigrama de la entidad**

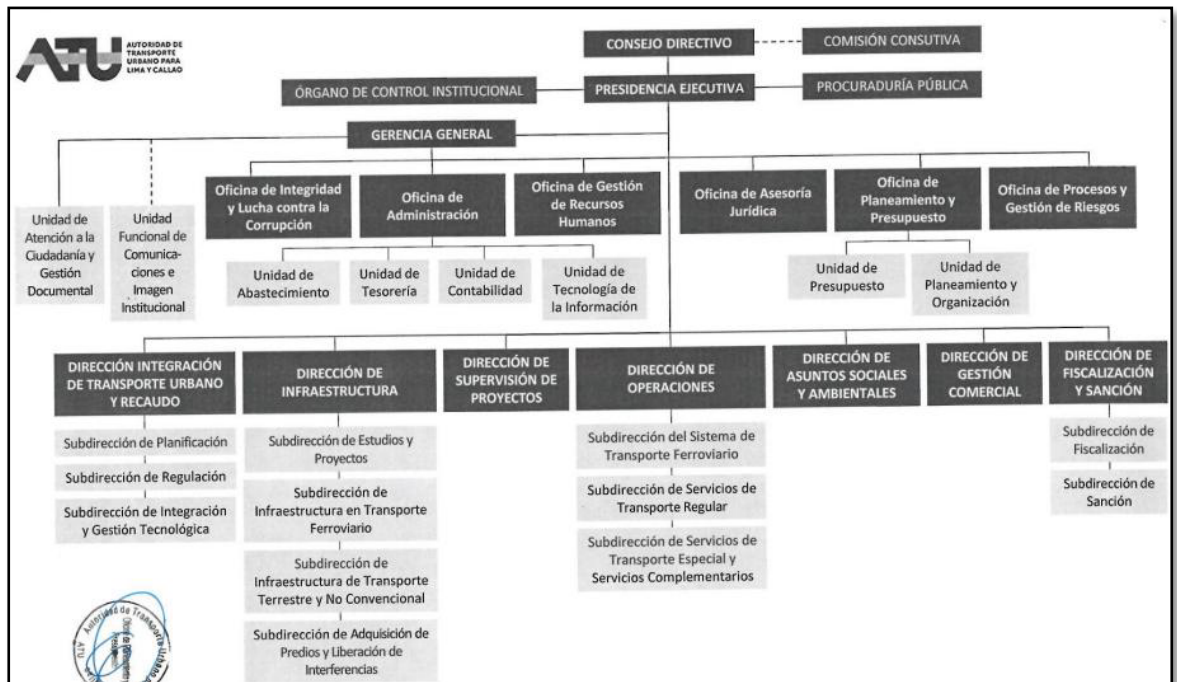
#### *Estructura de la ATU<sup>3</sup>*

---

<sup>3</sup> Anexo 1 del Reglamento de organización y funciones de la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao - ATU

Cuenta con la siguiente estructura:

**Figura 2: Organigrama**



*Fuente:* Tomada del portal institucional de la Autoridad de Transporte Urbano

#### **Organización primer nivel organizacional<sup>4</sup>**

- Órganos de la alta dirección
- Consejo Directivo
- Presidencia Ejecutiva
- Gerencia General
- Órgano de Control Institucional
- Órgano de Defensa Jurídica

<sup>4</sup> Decreto Supremo N° 003-2019-MTC, Decreto Supremo que aprueba la sección primera del reglamento de Organización y Funciones

### ***Órganos de segundo nivel organizacional<sup>5</sup>***

- *Órganos de asesoramiento*
- Oficina de Asesoría Jurídica
- Oficina de Planeamiento y Presupuesto
- Oficina de Procesos y Gestión de Riesgos

### ***Órganos de Línea***

- Dirección de Integración de Transporte Urbano y Recaudo
- Dirección de Infraestructura
- Dirección de Supervisión de Proyectos
- Dirección de Operaciones
- Dirección de Asuntos Ambientales y Sociales
- Dirección de Gestión Comercial
- Dirección de Fiscalización y Sanción

### ***Órganos de apoyo***

- Oficina de Administración
- Oficina de Integridad y Lucha Contra la Corrupción
- Oficina de Gestión de Recursos Humanos - OGRH

## **1.4. Áreas y Funciones desempeñadas**

Desde el año 2015, mi labor en la AATE, entidad fusionada por la ATU, se desarrolla en la OGRH en el área de gestión de empleo. Dicha oficina, aspira a gestionar la entidad bajo

---

<sup>5</sup> Resolución Ministerial N° 090-2019-MTC/01, de la Aprobación de la Sección Segunda del Reglamento de Organización y Funciones

criterios de eficiencia técnica, económica e innovadora para generar valor público, en línea con la Modernización de la Gestión Institucional, y, en consecuencia, lograr un mejor servicio al ciudadano a través de la priorización y optimización del uso de los recursos públicos.

La labor del/a servidor/a público/a es importante porque no solo atiende a las necesidades de los ciudadanos, sino también sus requerimientos y expectativas sobre la recepción de los servicios públicos. Por ello, en la actualidad, la ATU está obligada a trabajar orientado a generar valor público.

Por ello, Furnham (2008) señala que el área de Recursos Humanos o Gestión de Personal surge de la implementación de conceptos de psicología y gestión científica en una organización, por lo que se percibe que cumple seis funciones principales:

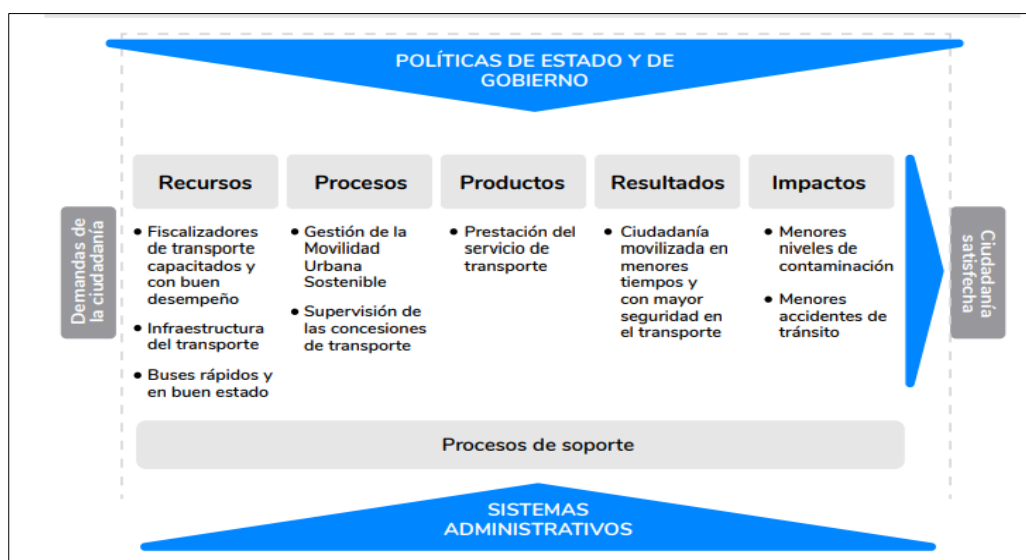
- Organización, reclutamiento y selección.
- Formación y desarrollo de los empleados.
- Evaluación y supervisión de todos los elementos retributivos.
- Cuestiones de salud y seguridad en el trabajo.
- Comprensión y establecimiento de las relaciones entre empleados y trabajadores.
- Centrarse en estudios, como las encuestas de clima y cultura.

En cambio, se hace hincapié en la relevancia de la gestión estratégica de los recursos humanos, que destaca la importancia de las personas, consideradas el recurso más valioso de una organización y cuya gestión adecuada puede influir significativamente en el éxito empresarial.

Asimismo, Chiavenato (2000) sugiere la creación de estrategias y prácticas de gestión de personas para atraer, mantener, desarrollar y motivar el talento humano, fomentando así un ambiente de trabajo productivo y gratificante para todos los empleados.

SERVIR también señala que las herramientas de Gestión de Empleo forman parte del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SGRH) y que se incluyen en el componente de Recursos de la valoración gracias a los procedimientos desarrollados por la dirección de recursos humanos. En ese sentido, en el siguiente gráfico, se muestra un ejemplo:

**Figura 3: Cadena de valor en el sector transporte**



*Fuente:* Adaptado del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM - Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

En ese sentido, se puede concluir que, para reducir la contaminación y los accidentes de tráfico en el sector del transporte, es importante que los ciudadanos se muevan con mayor seguridad y rapidez. Para ello es necesario brindar un servicio de transporte adecuado, entre

otras cosas, desarrollando procesos de gestión sustentable del transporte urbano, control de permisos de tránsito;

Esto demanda una adecuada provisión de transporte, a través de la implementación de estrategias de gestión de movilidad urbana sustentable, la supervisión de Concesiones de Transporte, entre otros; también es indispensable contar con personal capacitado y eficiente en el control del transporte, una óptima infraestructura de transporte, autobuses rápidos y en buen estado, entre otros recursos.

Para una mejor comprensión, es crucial detallar el papel y las funciones de los recursos, procesos y productos de la valoración; ya que, en el campo de los recursos dentro del sector público, existen personas con el perfil adecuado para el puesto, con excelente desempeño y capacitación constante.

En ese sentido, se detalla las actividades que venía desempeñando como profesional de psicología en la ATU, las mismas que estaban alineadas al cumplimiento de los objetivos.

***Como Especialista de Gestión de la Incorporación:***

Monitoreaba el cumplimiento de las etapas de convocatoria, selección e incorporación, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.

También, debo mencionar que mi labor como profesional de psicología no solo incluía gestionar las acciones propias del proceso de incorporación, sino también asegurar que el personal a incorporar cuente con el perfil y que este sea el idóneo para el puesto.

En este contexto, mi labor se limitó a realizar todas las acciones relacionadas a la Gestión de la incorporación (etapa de preparación, análisis y desarrollo de perfil laboral, selección, contratación e incorporación de personal). Asimismo, teniendo en cuenta que la

ATU es una entidad reciente y carece de recursos de gestión relacionados a la selección de personal, de un Manual o documento que defina las características o condiciones a nivel de puesto, se procedió a diseñar el proceso de selección de personal CAS, así como el flujograma de procesos de Gestión de la incorporación y una tabla referencial, en coordinación con el MTC y sus órganos técnicos conforme a los procedimientos internos y normativa vigente, asegurando de esa forma que el personal a incorporar cumpla los requisitos mínimos establecidos para cada posición.

***Como Coordinadora de Gestión del Empleo:***

Coordinar y monitorear las acciones de Gestión de la incorporación y de la administración de personal, con las diferentes Unidades de Organización de la entidad, a fin de verificar el debido procedimiento.

Prestar asesoramiento técnico y coordinación para atender las consultas relacionadas con los procesos de Incorporación y Gestión de Personal del Subsistema de Gestión de Empleo, de acuerdo con la normativa vigente.

Coordinar y gestionar la disponibilidad de recursos financieros y demás circunstancias necesarias para llevar a cabo el proceso de Convocatorias y Selección de Personal que se requiera.

Coordinar, orientar y/o supervisar la emisión de contratos y adendas de los empleados CAS, así como su correcta adhesión, y la correspondiente remisión para su custodia en el registro de personal de acuerdo a la normatividad y lineamientos vigentes.

Formular y proponer proyectos de los instrumentos de gestión según su ámbito de acción a fin de mantener actualizado los procedimientos a realizarse de acuerdo a la normativa y lineamientos vigentes.

Coordinar y asistir a las diversas oficinas para que las acciones de los procesos previstos en los subsistemas de recursos humanos se ejecuten de acuerdo a lo programado.

Emitir informes periódicos, según se requiera y bajo su competencia, a fin de disponer y facilitar datos actualizados a la jefatura de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos.

Emitir documentación técnica según se requiera, dentro de los plazos establecidos a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos.

## II. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESPECÍFICAS

### 2.1. Rol como profesional de psicología

La psicología organizacional, se centra en el estudio del comportamiento humano en el entorno laboral, puede abarcar diversas funciones, como la selección de personal, la evaluación psicométrica, el asesoramiento, el coaching, la resolución de conflictos y el desarrollo organizativo, la gestión del estrés, la gestión del cambio y la evaluación de puestos de trabajo, entre otras.

Según Chiavenato (2003), la psicología organizacional juega un papel fundamental para la gestión del personal en una organización. Su función principal es estudiar el comportamiento humano en el trabajo y aplicar ese conocimiento para una buena eficacia, productividad y bienestar de los trabajadores.

En ese sentido, la psicología es de gran utilidad en las entidades, las áreas donde la psicología organizacional puede contribuir a la modernización del estado son:

- Selección y reclutamiento
- Capacitación y desarrollo
- Cultura organizacional
- Evaluación de desempeño
- Gestión del cambio

Asimismo, la psicología organizacional contribuye a la modernización de la nación peruana, brindando herramientas para gestionar de manera más eficaz los recursos humanos, mejorar la eficiencia organizacional y promover el bienestar de los trabajadores del sector público. Además, es fundamental resaltar el rol del psicólogo organizacional, ya que no sólo

busca incorporar los mejores talentos a las entidades, sino también potenciar sus potencialidades a través de la capacitación, lo cual brinda un ambiente adecuado de enriquecimiento y armonía para la entidad.

Para ello, se propone procesos y planes que permiten el desarrollo de los trabajadores permitiendo el desarrollo de los mismos. Es importante mencionar que este cuenta con las competencias necesarias.

En ese sentido, el ámbito del Sistema Administrativo de Recursos Humanos, comprende la gestión de siete (7) subsistemas, conforme al siguiente detalle:

#### Figura 4

##### *Subsistemas de Recursos Humanos*



*Nota:* Adaptado de la RPE N° 238-2014-SERVIR-PE

En ese sentido, siendo que la Oficina de Recursos Humanos de la ATU es el órgano de apoyo encargado de gestionar los procedimientos del sistema administrativo de gestión de

recursos humanos, que promueve el bienestar y el desarrollo de las personas y las relaciones laborales, entre otros aspectos. Mi labor como psicóloga se enmarca en la implantación y evolución del Subsistema de Gestión de Empleo. Así como de lo establecido en el literal “b)” del artículo 51° del Texto Integrado del ROF de la ATU establece como función, entre otros:

(...)

*b) Conducir y supervisar los procesos de incorporación, administración de personal, progresión en la carrera administrativa y desarrollo de capacidades, así como la evaluación de los resultados e impacto de las acciones de desarrollo y capacitación del personal, hasta su desvinculación, en el marco del sistema administrativo de gestión de recursos humanos;*

*c) Formular y proponer los instrumentos de gestión relacionados a los recursos humanos, entre otros, cuadro de puestos de la entidad, reglamento interno de los servidores civiles, manual de perfiles de puestos, directivas; así como gestionar los procesos de elaboración de planillas de remuneraciones, compensaciones, pensiones y beneficios sociales del personal; (...)*

Para lo cual, se detalla la población de la ATU distribuidos por régimen laboral:

**Tabla 1**

*Población por unidades de organización*

ÓRGANOS	UNIDADES ORGANICAS	DL 1057 CAS	DL 276	DL 728	Total
	Presidencia Ejecutiva	6			6
	Procuraduría Pública	2			2
ÓRGANO DE CONTROL	Órgano de Control Institucional	5		1	6

ÓRGANOS DE LÍNEA	Dirección de Asuntos Ambientales y Sociales	15		3	18
	Dirección de Fiscalización y Sanción	522			522
	Dirección de Gestión Comercial	29		5	34
	Dirección de Infraestructura	51		7	58
	Dirección de Integración de Transporte Urbano y Recaudo	12		1	13
	Dirección de Operaciones	92	1	62	158
	Dirección de Supervisión de Proyectos	5		2	7
	Gerencia General	25		2	27
ÓRGANO DE ASESORAMI ENTO	Oficina de Asesoría Jurídica	13		1	14
	Oficina de Planeamiento y Presupuesto	14		1	15
	Oficina de Procesos y Gestión de Riesgos	7			7
ÓRGANO DE APOYO	Oficina de Administración	112	1	19	132
	Oficina de Gestión de Recursos Humanos	28		2	30
	Oficina de Integridad y Lucha Contra la Corrupción	2			2
<b>Total general</b>		<b>940</b>	<b>2</b>	<b>106</b>	<b>1048</b>

*Nota:* Elaboración propia

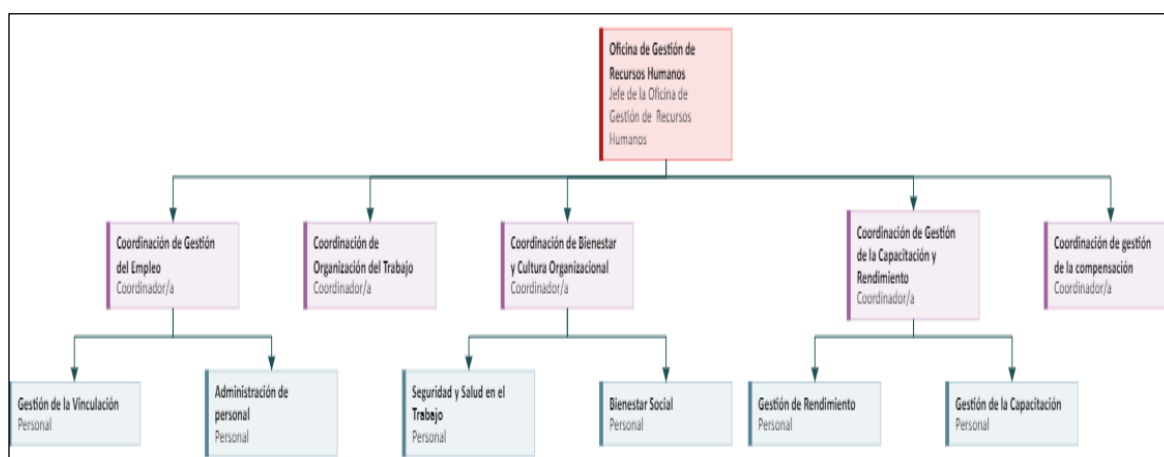
Tal como se señala en la tabla 1, la entidad cuenta con un total de mil cuarenta y ocho (1048) servidores/as, distribuidos en las diferentes unidades de organización. También, se distribuyen por regímenes laborales, de acuerdo al siguiente detalle:

**Tabla 2***Población por Régimen laboral de la Autoridad de Transporte Urbano*

Regímenes Laborales /Modalidades	Cantidad	Porcentaje
DL 1057 CAS	940	89.7%
DL 276	2	0.2%
DL 728	106	10.1%
<b>Total general</b>	<b>1048</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaboración propia

De lo detallado en la Tabla 2, la entidad cuenta con un 89.7% de servidores pertenecientes al régimen del DL 1057, con un total de novecientos cuarenta (940) servidores/as, seguido por los servidores del régimen DL 728 con un 10.1%, haciendo a un total de ciento seis (106) servidores/as de la entidad y la diferencia con solo el 0.2% los haciendo a un total de dos (2) servidores del régimen DL 276. Por otro lado, se detalla la estructura organizacional:

**Figura 5***Organigrama de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos*

*Nota:* Elaboración propia

### ***Gestión del Empleo (Gestión de la Incorporación)***

En la ATU, el Subsistema de Gestión del empleo, incorpora el conjunto de políticas y prácticas de personal destinadas a gestionar el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos desde la incorporación hasta la desvinculación.

Dentro de ella se encuentra la gestión de la incorporación, el cual comprende la gestión de normas, procedimientos y herramientas referentes al acceso y adecuación, de los cuales se mencionan los siguientes procesos trabajados.

**Selección:** Procedimiento que abarca el procedimiento de incorporación de trabajadores, con el objetivo de elegir a la persona más idónea para el puesto basándose en el mérito, la igualdad de oportunidades, la transparencia y el cumplimiento de las condiciones de acceso al puesto.

**Vinculación:** Procedimiento donde se formaliza el inicio del vínculo entre el empleado y la organización ya sea mediante la emisión de una resolución administrativa o la suscripción de un contrato, estableciendo los derechos y obligaciones vinculados a los empleados, además de las características, condiciones, restricciones y sanciones relacionadas con el servicio, permitiendo el cumplimiento de la normativa para cada forma de incorporación. También contempla la gestión de las reincorporaciones por mandato judicial o administrativo.

**Inducción:** Procedimiento que comprende la tarea de socialización y orientación del empleado que se incorpora a la entidad. Incluye la introducción general que se refiere a datos sobre el Estado, la entidad y el reglamento interno; y la introducción específica que se refiere

al cargo; proporcionando la información necesaria para facilitar y asegurar su integración y adaptación a la entidad y al cargo.

## **2.2. Descripción de actividades específicas**

La ATU, nació de la fusión por absorción de tres entidades los cuales venían de su propia cultura y organización ya establecidas, siendo esto un proceso complejo ya que genera incertidumbre, resistencia e incluso temores en los/as servidores/as, pudiendo afectar a la cultura organizacional que se tiene propuesto.

En ese sentido, la alta Dirección y la Oficina de Gestión de Recursos Humanos cumplieron un rol fundamental en ser lo más claros y transparentes respecto a los objetivos y beneficios de dicha fusión, el cual busca brindar un servicio de calidad a los ciudadanos de Lima y Callao aportando con ello a la modernización del estado.

Este cambio organizacional de fusión por absorción, requirió que se trabaje considerando información de forma integral, con miras a la gestión del cambio, integración de procesos y equipos, esto con el fin de asegurar una transición exitosa y los factores positivos en los/as servidores/as de la entidad.

Para Chiavenato (2009), el cambio organizacional, se refiere a cualquier alteración que ocurra en los diversos componentes de una organización. Estos cambios pueden incluir modificaciones en la estructura, estrategia, tecnología, procesos, cultura organizacional, entre otros aspectos. Asimismo, se destaca la importancia de comprender que el cambio es inevitable en el entorno empresarial y que las organizaciones deben adaptarse constantemente para sobrevivir y prosperar.

Además, resalta la importancia de la gestión del cambio, que implica el manejo planificado y estratégico de los procesos de cambio para minimizar resistencias y maximizar los resultados positivos

En ese sentido, es importante resaltar el rol que cumple el profesional de psicología, ya que busca incorporar al mejor candidato para la entidad así mismo busca desarrollar en ellos su potencial a través de las capacitaciones. Para ello, considerando que la ATU es una entidad nueva e incorpora la fusión de otras entidades, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos debía elaborar e implementar los procesos y flujos para cada Subsistema de Gestión de Recursos Humanos, teniendo en consideración los procesos con los que cada entidad ya venía trabajando y en el marco de los lineamientos establecidos por SERVIR.

De lo expuesto, se procede a detallar las acciones realizadas en el proceso de implementación de Gestión de la Incorporación.

## **2.3. Actividades sobre la Implementación de Gestión de la Incorporación**

### **2.3.1. *Del proceso de selección en la ATU***

Según Chiavenato (1999), puede definirse la selección de los recursos humanos como la elección del hombre adecuado para el cargo adecuado o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral.

El proceso de selección es complejo, por lo que el profesional en psicología debe cumplir diferentes niveles de acción que permitan seleccionar al personal más calificado que logre cumplir con el perfil del puesto y que pueda integrarse con el clima laboral de la entidad. Considerando que la entidad deviene de un proceso de fusión, era necesario implementar los

procesos para la incorporación de personal, este proceso debía de conducir el ingreso de personal con características y competencias personales que se ajustan a las necesidades de la entidad.

En ese sentido, se realizaron acciones para la elaboración de instrumentos que permitan orientar los procesos de gestión de la incorporación de la entidad, teniendo en cuenta que el proceso de incorporación cuenta con diferentes fases y etapas ya establecidas por el ente rector SERVIR, para ello se elaboró la Directiva que regula el procedimiento de convocatoria, selección y contratación de servidores/as sujetos/as al régimen especial de contratación administrativa de servicios – CAS de la ATU.

Dicha directiva tiene como objetivo regular la ejecución de los procesos de convocatoria, selección y contratación de los servidores bajo el Régimen Laboral Especial de Contratación Administrativa de Servicios -CAS, regulado por el Decreto Legislativo 1057. Siendo que, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos – OGRH, es el órgano encargado de conducir los concursos públicos y de brindar acompañamiento técnico a las unidades de organización, así como la validación de la disponibilidad presupuestal.

En la ATU, el proceso de selección y contratación de personas está a cargo de la OGRH, excepto la Fase de Entrevista la cual está a cargo de un Comité Técnico de Selección - CTSE. El Procedimiento está compuesto por las siguientes etapas:

***Etapas Preparatoria:***

La OGRH es la encargada de brindar acompañamiento técnico a las unidades de organización respecto a la elaboración de los perfiles de puesto alineados con la normatividad emitida por el ente rector. El perfil del puesto está constituido por información estructurada






sobre la ubicación, misión, funciones, así como también por los requisitos y exigencias que demanda un cargo estructural y/o un puesto para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente en él.



En esa medida, el perfil de cargo estructural y/o puesto se caracteriza por pertinencia, coherencia y consistencia, por lo que los requisitos y exigencias que se consignan deben ser los necesarios para promover el adecuado desempeño del futuro ocupante de las funciones asignadas según SERVIR (2023).

En ese sentido se detalla la estructura de los perfiles de puesto.

**Figura 6**

*Formato de perfil de puesto*

    	
<b>FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>SECCIÓN: IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
Órgano :	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURA
Unidad Orgánica :	SUBDIRECCION DE ESTUDIOS Y PROYECTOS
Cargo estructural :	No aplica
Clasificación :	No aplica
Nombre del cargo/puesto :	EXPERTO(A) EN GESTION DE PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA DE TRANSPORTE
Dependencia jerárquica :	Subdirector de la SEP
Puestos a su cargo :	No aplica
<b>SECCIÓN: FUNCIONES</b>	
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	
Gestionar la formulación y evaluación de proyectos de inversión, así como la elaboración de expedientes técnicos o documentos equivalentes y otros estudios técnicos, en el marco del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, con el objetivo de implementar el Sistema Integrado de Transporte de Lima y Callao.	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
1	Gestionar la elaboración y/o revisión de estudios de preinversión de proyectos de inversión o Inversiones de Optimización, Ampliación, Rehabilitación y Reposición - IOARR, correspondientes a la fase de formulación y evaluación, para la implementación del Sistema Integrado de Transporte para Lima y Callao.
2	Gestionar la elaboración y/o revisión de expedientes técnicos o documentos equivalentes de proyectos de inversión o IOARR, en la fase de ejecución a fin de lograr la implementación del Sistema Integrado de Transporte para Lima y Callao.
3	Supervisar, elaborar y/o revisar estudios técnicos a fin de determinar la pertinencia iniciar el ciclo de inversión, en el marco del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones.
4	Emitir informes técnicos en relación a la fase de formulación y evaluación y/o ejecución de proyectos de inversión, para ser presentados a la Subdirección de Estudios y Proyectos.
5	Asesorar a la Subdirección de Estudios y Proyectos en materias de transporte urbano, a fin de coadyuvar a la correcta formulación de las inversiones a cargo.
6	Realizar coordinaciones con las dependencias de la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao - ATU, Ministerio de Transportes y Comunicaciones - MTC, Ministerio de Economía y Finanzas - MEF y/o entidades privadas, respecto al desarrollo de los proyectos de inversión o IOARR, con el objeto de coadyuvar a la correcta formulación de los mismos.
7	Elaborar términos de referencia o especificaciones técnicas para la contratación de estudios de preinversión de proyectos de inversión o IOARR, expedientes técnicos o documentos equivalentes, y/o estudios técnicos para la implementación del Sistema Integrado de Transporte para Lima y Callao.
8	Participar en comités, grupos de trabajo y similares, por encargo de la Subdirección de Estudios y Proyectos, a fin de lograr los objetivos encomendados por la Subdirección.
9	Otras funciones asignadas por la jefatura inmediata, acorde a la misión del puesto.
<b>CONDICIONES ATÍPICAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO</b>	
No aplica	
Períodicidad de la aplicación (marca con una "X" y luego explicar o sustentar):	
Temporal	<input type="checkbox"/>
Permanente	<input type="checkbox"/>
No aplica	

	<b>PERÚ</b> Ministerio de Transportes y Comunicaciones	Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao	Oficina de Gestión de Recursos Humanos	
---	---	---	--	---

**SECCIÓN: REQUISITOS**

**FORMACIÓN ACADÉMICA**

<b>A.) Nivel Educativo</b>  <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th style="width: 20%; text-align: center;">Incompleta</th> <th style="width: 20%; text-align: center;">Completa</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="checkbox"/> Primaria</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Secundaria</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Universitaria</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		Incompleta	Completa	<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Universitaria	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>B.) Grado(s)/situación académica y carrera/especialidad requeridos</b>  <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td><input type="checkbox"/> Egresado(a)</td> <td><input type="checkbox"/> Bachiller</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Título/ Licenciatura</td> </tr> </table> <p>Título Universitario en Ingeniería Civil, Ingeniería Mecánica, Arquitectura o Urbanismo con Colegiatura y Habilitación vigente</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Maestría</td> <td><input type="checkbox"/> Egresado</td> <td><input type="checkbox"/> Grado</td> </tr> </table> <p>No aplica</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td><input type="checkbox"/> Doctorado</td> <td><input type="checkbox"/> Egresado</td> <td><input type="checkbox"/> Grado</td> </tr> </table> <p>No aplica</p>	<input type="checkbox"/> Egresado(a)	<input type="checkbox"/> Bachiller	<input checked="" type="checkbox"/> Título/ Licenciatura	<input checked="" type="checkbox"/> Maestría	<input type="checkbox"/> Egresado	<input type="checkbox"/> Grado	<input type="checkbox"/> Doctorado	<input type="checkbox"/> Egresado	<input type="checkbox"/> Grado	<b>C.) ¿Colegiatura?</b>  <input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No  <b>D.) ¿Habilitación profesional?</b>  <input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
	Incompleta	Completa																											
<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																											
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																											
<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																											
<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																											
<input checked="" type="checkbox"/> Universitaria	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																											
<input type="checkbox"/> Egresado(a)	<input type="checkbox"/> Bachiller	<input checked="" type="checkbox"/> Título/ Licenciatura																											
<input checked="" type="checkbox"/> Maestría	<input type="checkbox"/> Egresado	<input type="checkbox"/> Grado																											
<input type="checkbox"/> Doctorado	<input type="checkbox"/> Egresado	<input type="checkbox"/> Grado																											

**CONOCIMIENTOS**

**A.) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No se requiere sustentar con documentos):**

Decreto legislativo N° 1252 - Decreto Legislativo que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones  
 Reglamento Nacional de Vehículos - DS N° 058-2001-MTC, y sus modificatorias  
 Texto Único Ordenado de la Ley 30225 - Ley de Contrataciones del Estado  
 Decreto Supremo N° 017-2009-MTC - Decreto Supremo que aprueba el reglamento Nacional de Administración de Transporte  
 Ley N° 30900 - Ley que crea la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao - ATU

**B.) Cursos y Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos.**

Diplomado y/o cursos de especialización: en Gerencia de Proyectos ó Contrataciones con el estado ó infraestructuras de Transporte Urbano o afines.  
 Cursos en (mínimo 90 horas acumulativas): en Gestión de operaciones y Transporte y/o Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión y/o Transporte Sostenible y/o Planificación de Transporte y/o Demanda de Transporte y/o afines.

**C.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas/Dialectos (marcar con una "X")**

OFIMÁTICA	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Procesador de textos (Word; Open Office Write, etc.)			X	
Hojas de cálculo (Excel; OpenCalc, etc.)			X	
Programa de presentaciones (Power Point; Prezi, etc.)			X	
Otros (Especificar): Internet	X			
Otros (Especificar): Correo electrónico	X			
Otros (Especificar)	X			

IDIOMAS/DIALECTOS	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés	X			
Quechua	X			
Otros (Especificar)	X			
Otros (Especificar)				
Observaciones.-				

**EXPERIENCIA**

**Experiencia laboral general**  
 Indique el tiempo total de **experiencia laboral**; ya sea en el sector público o privado.

Cinco (05) años

**Experiencia laboral específica**

**A.** Indique el tiempo de **experiencia requerido para el puesto en la función o la materia:**

Cuatro (04) años

Adicionalmente, es importante señalar que la ATU, a la fecha ya cuenta con una Manual de Perfil de puestos, el cual permite brindar pautas para clasificar los niveles de los puestos y requisitos mínimos que se requiere para cada uno de ellos.

A continuación, se procede a detallar las etapas del proceso de selección de personal:

***Etapas Convocatoria:***

Comprende a las actividades a realizar para asegurar la adecuada difusión del concurso y lograr una mayor participación de postulantes para cubrir la necesidad de servicio que se presente en la entidad.

La Convocatoria o el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a los candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Asimismo, la bolsa de trabajo es un organismo gubernamental o sindical que tiene por objeto centralizar información acerca de los empleos disponibles, en la que las empresas proporcionan a la entidad interesada los datos sobre las vacantes existentes y esa información se procesa y transmite a los candidatos desempleados, (Chiavenato, 2009).

Para otros autores el proceso de selección es el medio por el cual se elige al individuo adecuado para el cargo adecuado, es decir, es un proceso compuesto por diferentes técnicas que permiten escoger de entre un conjunto de candidatos o postulantes a la persona más adecuada para cubrir una vacante en una organización, (Olleros, 2000).

Asimismo, permite atraer, evaluar e identificar con carácter predictivo las características y capacidades de una persona a fin de cubrir un puesto laboral, (De Ansorena, 2005).

En el caso de la ATU, en el marco de lo dispuesto en el artículo 8 del Decreto Legislativo N° 1057, los perfiles de puestos de los contratos administrativos de servicios, así como la documentación que sustenta el cumplimiento de los requisitos del perfil por parte del personal en proceso de vinculación deben ser registrados en el Portal Talento Perú. Para ello, deberá coordinarse con SERVIR.

***Etapa de Selección:***

Es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado.

La selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer, definiendo a la selección de personal como: “El proceso que utiliza una organización para escoger entre una lista de candidatos, a la persona que cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dada las condiciones actuales del mercado” (Chiavenato, 2009 p.137).

La etapa de selección comprende la evaluación objetiva del/la postulante candidato/a conforme a las necesidades del servicio y el perfil del puesto, garantizando los principios de

meritocracia, transparencia e igualdad de oportunidades. La presente etapa consta de las siguientes Fases:

***Fase 1: Postulación Virtual***

En esta primera etapa, el candidato indica que cumple con los requisitos mínimos del puesto definidos en las bases de cada convocatoria. La postulación virtual actúa como una declaración jurada, por lo tanto, el candidato tiene la responsabilidad civil y penal de la veracidad de la información proporcionada, además de ser objeto de control posterior por el Departamento de Recursos Humanos.

***Fase 2: Evaluación de Conocimientos***

En esta etapa se evalúa el grado de conocimiento técnico del candidato en relación con el perfil, funciones y objetivos del cargo.

La Oficina de Recursos Humanos elabora una boleta de cien (100) preguntas, con opciones múltiples de verdadero o falso, compuesta por: (i) Veinte (20) preguntas transversales (relacionadas con ética, gestión pública, integridad, conocimiento mínimo de la entidad, entre otras) elaboradas por la Oficina de Recursos Humanos; y, (ii) Ochenta (80) preguntas técnicas, elaboradas por el postulante de la organización, y presentadas dentro de la Etapa de Convocatoria, teniendo en cuenta el nivel del perfil del cargo.

Además, la Oficina de Recursos Humanos tiene la posibilidad de contratar expertos técnicos (como universidades, asociaciones profesionales, consultores especializados, etc.) para elaborar y sustituir las ochenta (80) preguntas técnicas mencionadas anteriormente.

***Fase 3: Evaluación Curricular***

El objetivo es constatar la conformidad con el perfil del cargo, en cuanto a formación académica, especialidad/certificados/cursos, experiencia general, experiencia específica y/o cualquier otro requisito, a través de los documentos que el postulante, luego de haber superado la etapa anterior, registre virtualmente en el Sistema de Convocatorias de la ATU o en cualquier otro mecanismo especificado en las Bases de la convocatoria. Esta etapa es obligatoria y de carácter eliminatorio.

#### ***Fase 4: Evaluación psicológica - psicotécnica***

El objetivo es conocer las capacidades, aptitudes y características de personalidad de los candidatos en relación con el perfil del puesto. Es referencial y no se puntúa.

Esta etapa se realiza cuando lo solicita el área de empleo o cuando la OGRH lo considera pertinente, y su fecha de inicio se determina en el contexto de la convocatoria. Si se realiza, es obligatoria para todos los candidatos que superen la fase de evaluación curricular.

Al respecto procedo a detallar las pruebas que la entidad ha seleccionado para las evaluaciones psicológicas, siendo que desde el 2023 a la fecha se aplica solo para el puesto del Fiscalizador de Transporte, por las características propias del perfil.

#### **Evaluación de la personalidad**

Laurence (1991) apunta que no solo se debería tener en cuenta la valoración de la capacidad física y mental de un aspirante para entender su rendimiento laboral, dado que otros elementos como la motivación y las capacidades son igualmente cruciales para las relaciones interpersonales.

Los tests de personalidad revelan elementos esenciales de los candidatos como la introversión, el equilibrio y la motivación. Pervin (1998) argumenta que se trata de una

estructura compleja compuesta por conocimientos, emociones y comportamientos que dirige y da pautas en el desarrollo de una persona, además de tener la capacidad de canalizar los impactos de la historia, incluidos los recuerdos, y las estructuras del presente y del futuro.

En su opinión, Sáenz (2007) argumenta que las empresas que han ignorado estas normas de empleo ya han empezado a sufrir diversos déficits y retrasos en su rendimiento laboral, obligándolas en numerosas situaciones a cerrar sus puertas y detener la producción hasta que se lleve a cabo la reingeniería.

En ese sentido, en la entidad se considera y aplica el Inventario de Discernimiento de Personalidad - DISC como herramienta en los procesos de selección para evaluar la personalidad.

El DISC es una herramienta que se utiliza para conocer la personalidad y el comportamiento de las personas, analiza cómo se relacionan, comunican y actúan en diferentes entornos. Se basa en un modelo de comportamiento universal que divide el comportamiento humano en cuatro categorías o "estilos": Dominancia, Influencia, Firmeza y Conciencia. La combinación de todos ellos puede ayudar a establecer cómo actuará un profesional en el ámbito laboral, tanto de forma individual como colectiva.

### **Evaluación de valores**

Según Robbins y Judge (2017), las organizaciones buscan nuevas formas de gestionar sus recursos humanos con el fin de alcanzar ventajas competitivas, para lo cual incorporan valores institucionales en su misión y visión. Sin embargo, estos valores no siempre son interiorizados por los empleados, ya que muchas veces existe una falta de alineación entre los

valores personales y los organizacionales, lo que genera bajos niveles de compromiso y dificulta que los valores corporativos se traduzcan en conductas reales dentro de la empresa.

Desde esa perspectiva, en un estudio de 2018 sobre Instituciones y Corrupción, el Perú destacó tanto en la región (27%) como a nivel global (68%) como el país con mayor preocupación por la corrupción, considerándola la principal fuente de vergüenza (68%) para sus habitantes.

Asimismo, un estudio realizado por la Universidad Católica del Perú (PUCP) determinó que el 16% de la situación social de la nación se atribuye a la crisis de valores morales y el 13% a la inseguridad ciudadana (citado en Diario El Comercio, 2007).

Por otro lado, García (2011) señala que la falta de valores no solo se percibe en nuestra vida cotidiana, sino también en las entidades públicas o privadas. En estas, se puede decir que existe una carencia o insuficiencia de valores en los trabajadores que conforman la organización, ocasionando resultados no previstos por la empresa, los cuales pueden tener un impacto significativo a nivel personal, social y laboral; ya que también es posible que la falta de valores de determinados valores pueda tener un impacto significativo a nivel personal, social y laboral.

También es posible que la falta de valores de ciertos empleados no esté alineada con su cargo, lo que podría generar altos costos para el estado o la entidad a la que pertenecen debido a la existencia de antivalores. Esto genera un ambiente de desorganización, que muchas veces trasciende los límites de la organización, y se relaciona con un bajo rendimiento en términos de supervisión, economía y producción de la empresa.

En este contexto, teniendo en cuenta el perfil laboral del auditor, la ATU tiene en cuenta entre las pruebas a evaluar, el cuestionario de valores y antivalores VALANTI de Escobar (1999), que es el más actualizado para evaluar los valores en el trabajo.

Este cuestionario de valores y antivalores (VALANTI), ha sido creado para recoger datos que permitan apreciar las preferencias valorativas de la persona, las cuales son relevantes y significativas a tener en cuenta en los procesos de selección de personal y su posible desarrollo.

Así, Escobar (2007) señala que la medición es uno de los principales campos de actuación de la psicología, por lo que es imprescindible disponer de herramientas que permitan recoger datos sobre las características psicológicas de los candidatos, y que incluya los siguientes indicadores:

Valor de Verdad, este indicador evalúa el nivel cognitivo, es decir, qué tipo de pensamiento posee el individuo, teniendo en cuenta cómo intenta encontrar la causa de las cosas.

Valor de Rectitud, esta medida examina el nivel físico, reflejando la forma de actuar de la persona, permitiendo identificar las acciones del individuo con lo que es correcto y bueno.

Valor de Paz, este criterio evalúa el nivel emocional, es decir, las emociones de la persona, permitiendo determinar el nivel de felicidad y tranquilidad del individuo.

Valor Amor, este indicador permite identificar el nivel emocional de la persona, a través de la intuición. Se refiere a la forma en que el individuo se manifiesta en su persona, manifestándose a través de actos de afecto, empatía, camaradería, patriotismo y dedicación.

Valor de la No Violencia, este indicador evalúa el nivel espiritual, es decir, la esencia del individuo. En este nivel se manifiesta el respeto y el amor por todos los seres y objetos del cosmos, la identificación con cada individuo y objeto, y la incapacidad de dañar a nada ni a nadie.

### **Procedimiento de recolección de datos**

El procedimiento de recogida de datos permite obtener datos sobre los resultados de la evaluación psicológica de los candidatos participantes en el proceso de selección, garantizando la confidencialidad de la información recogida. Para ello, se elaboró un formato de entrevista psicológica.

Es importante destacar que nuestro único objetivo es observar y recoger datos del proceso de selección de personal, sin tomar ninguna iniciativa de modificación en el primer intento, ya que nuestra meta es revelar datos reales sobre la situación actual de cada candidato.

Dada la limitación de tiempo, ésta sólo será una estrategia posible y para abordar este avance se sugiere el siguiente modelo de recogida de datos: 1. Elaborar una entrevista semiestructurada, que se distinga por la recogida de datos relevantes 2. Elaborar un informe de selección.

La entrevista e informe de selección es un instrumento fundamental y crucial, ya que en ella se corroboran las actitudes, reacciones, dudas y debilidades del candidato. Además, la entrevista confirma que los intereses, valores y cultura del individuo no entran en conflicto con los de la organización, Atalaya (2001).

### **Fase 5: Entrevista Personal**

La etapa de entrevista personal consiste en establecer, a través de un diálogo semiestructurado, la interacción entre los candidatos con el objetivo de adquirir datos sobre las competencias necesarias para el adecuado desarrollo del puesto. La entrevista personal se rige por un protocolo establecido por la OGRH, el cual es transmitido y divulgado oportunamente a los miembros de la CTSE, quienes son los encargados del proceso.

Mc Clelland (1998) afirmó que se debe evaluar la competencia y no la inteligencia, ya que considera que las competencias consolidan las razones del factor humano.

Escámez (2005) realizó una investigación sobre la evolución de la selección de personal. Antes eran entrevistas superficiales cuyo objetivo era corroborar lo escrito en el Curriculum Vitae. Hoy en día, se trata de un análisis exhaustivo de lo que el candidato puede aportar al puesto y a la organización, basándose en las competencias y preguntando por los logros alcanzados en sus anteriores empresas para prever lo que puede aportar al puesto y a la organización.

Olvera (2007) realizó una investigación con el objetivo de sugerir estrategias y acciones orientadas a las competencias laborales dentro del ámbito de aplicación, en el proceso de profesionalización de los funcionarios municipales. Deduce que las competencias laborales promueven la flexibilidad tanto en las instituciones como en los empleados actuales y futuros.

Coronado (2005) realizó estudios en México, descubriendo que los individuos capaces de actuar autónomamente, evidenciando sus habilidades y competencias, generan capacidad competitiva, además de demostrar que pueden lograr un buen desempeño en las organizaciones donde se incorporan.

Por su parte, Quezada (2008) realizó un estudio acerca de las competencias laborales en donde nombra las limitaciones y poca utilidad que representa para la descripción de un puesto a partir del análisis tradicional de tareas, esta técnica ha dejado de ser funcional para determinar el alcance de objetivos complejos. Para ello es importante que en las entrevistas se incluya situaciones y variables que muestren el alcance o extensión del aprendizaje, como son la comunicación, el trabajo en equipo, resolución de situaciones imprevistas, la inteligencia emocional la cual permitirá mayor profundidad en la información recogida.

En ese sentido, la OGRH ha elaborado un balotario de competencias, que permita a los miembros del comité tener referencias respecto a las preguntas a considerar en la entrevista. Al respecto, y a modo de resumen se detallan los procesos selección realizadas durante los dos últimos años.

**Tabla 3**

*Número de procesos de selección realizados en el año 2022*

UNIDADES DE ORGANIZACIÓN	# Posiciones	Número de postulantes inscritos	APTOS Verificación postulación	APTOS Evaluación Curricular	APTOS Evaluación Conocimientos	Ganadores
Dirección de Fiscalización y Sanción	2	45	44	3	15	2
Dirección de Gestión Comercial	15	882	712	37	58	15
Dirección de Operaciones	2	32	28	7	10	2
Oficina de Administración	5	782	586	10	14	4
Oficina de Control Institucional	1	26	22	1	2	1

Oficina de Gestión de Recursos Humanos	7	104	92	6	25	3
Oficina de Planeamiento y Presupuesto	1	30	28	3	5	1
Subdirección de Adquisición de Predios y Liberación de Interferencias	1	4	4	1	1	1
Subdirección de Estudios y Proyectos	1	7	4	1	2	1
Subdirección de Fiscalización	148	2607	2400	285	421	126
Subdirección de Infraestructura de Transporte Terrestre y No Convencional	2	31	28	3	5	2
Subdirección de Infraestructura en Transporte Ferroviario	2	27	22	2	3	2
Subdirección de Sanción	4	84	77	11	22	3
Subdirección de Servicios de Transporte Especial y Servicios Complementarios	5	127	120	11	20	3
Subdirección de Servicios de Transporte Regular	19	282	248	30	59	13

Subdirección del Sistema de Transporte Ferroviario	2	11	8	2	4	1
Subdirección de Estudios y Proyectos	1	8	5	3	3	1
Unidad de Atención a la Ciudadanía y Gestión Documental	4	248	169	4	22	3
Unidad de Tecnologías de la Información	8	66	53	5	10	4
Unidad de Tesorería	1	19	19	1	1	1
Unidad Funcional de Comunicaciones e Imagen Institucional	2	47	25	5	11	2
<b>Total general</b>	<b>233</b>	<b>5469</b>	<b>4694</b>	<b>431</b>	<b>713</b>	<b>191</b>

**Tabla 4**

*Número de procesos de selección realizados en el 2023*

UNIDADES DE ORGANIZACIÓN	# POSC	Postulantes inscritos	APTOS Verificación postulación	APTOS Evaluación de conocimientos	APTOS Evaluación curricular	APTOS Evaluación psicológica	APTOS Entrevista	Ganadores
Dirección de Fiscalización y Sanción		180	170	30	13	0	7	5
Dirección de Gestión Comercial	2	763	592	74	42	0	34	12
Dirección de Operaciones		128	121	21	12	0	9	2

Dirección de Supervisión de Proyectos		30	27	5	0	0	1	1
Oficina de Administración		59	54	11	3	0	1	1
Oficina de Asesoría Jurídica		58	57	7	3	0	2	1
Oficina de Gestión de Recursos Humanos	1	823	681	102	53	0	34	10
Órgano de Control Institucional		206	141	6	2	0	2	1
Procuraduría Pública		25	18	5	2	0	1	1
Sub Dirección de Servicios de Transporte Regular		31	29	8	5	0	5	1
Subdirección de Adquisición de Predios y Liberación de Interferencias		58	51	9	6	0	3	3
Subdirección de Estudios y Proyectos		0	0	0	0	0	0	0
Subdirección de Fiscalización	34	2517	2341	276	161	127	103	81
Subdirección de Infraestructura		102	91	14	7	0	5	2

Transporte Terrestre y No Convencional								
Subdirección de Infraestructura en Transporte Ferroviario		57	22	6	0	0	0	0
Subdirección de Sanción		13	12	6	3	0	1	1
Subdirección de Servicios de Transporte Especial y Servicios Complementarios		207	202	17	11	0	10	2
Subdirección de Servicios de Transporte Ferroviario		92	73	17	4	0	4	4
Subdirección de Servicios de Transporte Regular	0	717	622	89	53	0	44	22
Unidad de Abastecimiento	1	368	330	57	25	0	19	16
Unidad de Atención a la Ciudadanía y Gestión Documental		993	760	55	13	0	9	4
Unidad de Planeamiento y Organización		179	161	23	11	0	4	2

Unidad de Presupuesto		147	137	14	7	0	6	3
Unidad de Tecnología de la Información	4	264	217	37	18	0	14	8
<b>Total general</b>	<b>287</b>	<b>8017</b>	<b>6909</b>	<b>889</b>	<b>454</b>	<b>127</b>	<b>318</b>	<b>183</b>

De la descripción en la tabla se puede concluir que de 287 posiciones solicitadas llegaron a cubrirse 183 posiciones, quedando vacante unas 47 posiciones.

### **2.3.2. Del proceso de la vinculación**

Proceso de la Gestión de la Incorporación del Subsistema de Gestión del Empleo del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, mediante el cual se formaliza el inicio del vínculo entre el servidor y la entidad con la suscripción de un contrato o resolución, fijando los derechos y deberes, además de las características, condiciones, restricciones y penalidades concernientes al servicio, el cual permita el cumplimiento de la normatividad. SERVIR (2021).

Para Chiavenato (2011), el proceso de vinculación se refiere a la etapa del proceso de selección en el que se formaliza la contratación de un candidato seleccionado para ocupar un puesto en una organización. Este proceso implica la preparación y firma de contratos, la inducción y entrenamiento del nuevo empleado, así como la integración de éste en la dinámica laboral.

Al respecto, en la ATU se ha elaborado un flujograma que permite establecer las pautas del proceso de vinculación para el cual participan el analista de selección, quien proporciona la información respecto a la persona que resulto como ganadora del proceso de selección, al

analista de administración y al analista de legajos, quienes en el marco de sus competencias elaboran el contrato, convenio o resolución correspondiente y reciba la documentación necesaria para su incorporación.

### ***2.3.3. Del proceso de inducción de personal en la ATU***

Proceso de la Gestión de la Incorporación del Subsistema de Gestión del Empleo del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, que comprende la función de socialización y orientación del servidor civil que se incorpora a la entidad. Incluye la inducción general referida a la información sobre el Estado, la entidad y normas internas; y la inducción específica referida al puesto; proporcionándole la información necesaria para facilitar y garantizar su incorporación y adaptación al puesto y a la cultura de la entidad.

Al respecto, Torrealba, et al. (2007), señalan que la inducción consiste en proporcionar a los empleados información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria, siendo estas de dos tipos inducción general e inducción específica. En esa línea, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos facilita mediante la inducción, un conocimiento general de la entidad, brinda sus objetivos, metas, normas internas y procedimientos para su adaptación e integración a la entidad y al puesto.

## **2.4. Cronograma**

El desarrollo de las actividades descritas en los párrafos precedentes se llevó a cabo de manera progresiva desde el año 2021 hasta el 2024, abarcando un periodo de tiempo en el cual se implementaron diversas estrategias, metodologías y enfoques adaptados a las necesidades

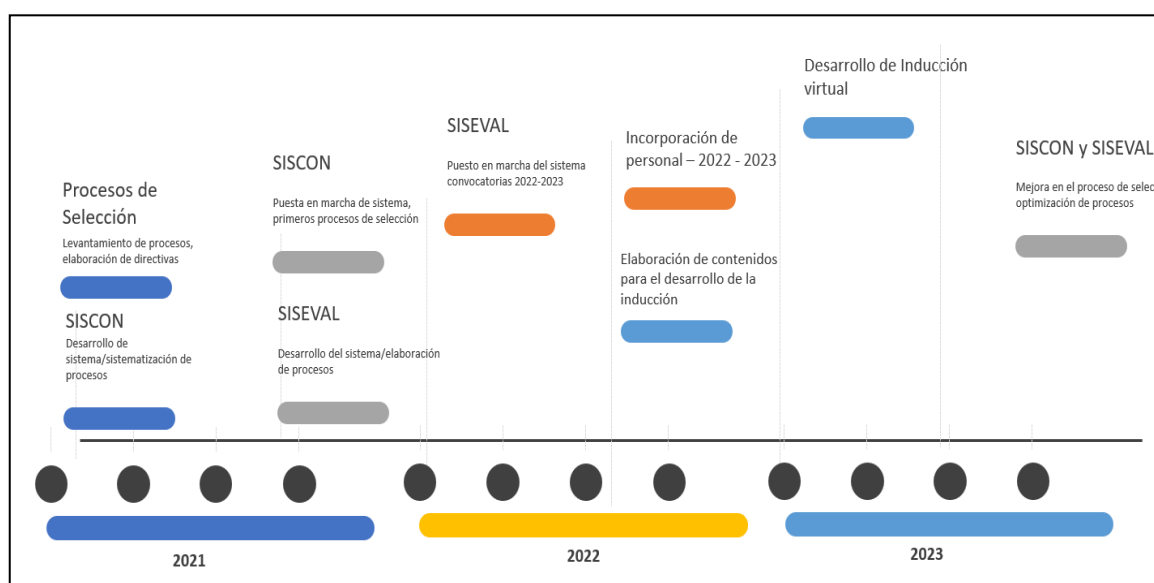
específicas de cada etapa del proceso. Durante el año 2021, se dio inicio a una fase preliminar centrada en la planificación, diagnóstico situacional y diseño de las acciones a implementar.

En el año 2022, se avanzó hacia la fase de ejecución, en la cual se pusieron en marcha las actividades previamente planificadas, el uso del SISCON y el SISEVAL. Este periodo se caracterizó por un trabajo intenso, la coordinación con las diferentes unidades de organización, así como la Unidad de Tecnologías de la información. Se implementaron también mecanismos de seguimiento que permitieron realizar ajustes oportunos en el sistema y en atención a las necesidades que fueron surgiendo durante el proceso. Asimismo, se fortalecieron las capacidades técnicas y operativas de equipos de trabajo, a fin de garantizar una ejecución eficiente acorde a los objetivos.

Finalmente, en el año 2023, se representó una etapa de maduración del proceso de implementación de las herramientas SISCON, SISEVAL y la plataforma de Inducción, en la que se pudieron observar resultados por el trabajo realizado durante los años anteriores.

## Figura 7

### *Cronograma de actividades*



*Nota:* Elaboración propia

## **2.5. Recursos**

Para llevar a cabo las actividades específicas, se utilizaron distintos tipos de recursos que, en conjunto, hicieron posible el desarrollo de las actividades de manera eficiente.

En cuanto a los recursos financieros, todo el proceso se realizó con costo cero, lo que significa que no fue necesario realizar gastos adicionales. Esto fue posible gracias al apoyo de la Corporación Alemana GIZ, con quien se firmó un convenio de cooperación. A través de este convenio se recibió asistencia técnica, acompañamiento en distintas etapas de la implementación de la plataforma de inducción.

Respecto a los recursos materiales, uno de los avances más importantes fue la creación y puesta en marcha de sistemas informáticos diseñados especialmente para la entidad. Así nacieron SISCON y SISEVAL, herramientas que permitieron organizar mejor la información, automatizar tareas y dar seguimiento a los procesos de selección manera más ordenada y clara.

Finalmente, los recursos humanos fueron fundamentales para que todo esto funcionara. Se formó un equipo de trabajo integrado por una coordinadora, junto con especialistas, analistas y asistentes del área de Recursos Humanos. Cada uno aportó desde su rol, y gracias a ese trabajo en conjunto se lograron cumplir las metas planteadas en cada etapa del proyecto.

### **III. APORTES MÁS DESTACABLES A LA INSTITUCIÓN**

Como especialista en Gestión de Incorporaciones, se llevó a cabo el “Proyecto de Mejora del Proceso de Gestión de Incorporaciones” con el objetivo de hacer el proceso más ágil y adaptable a las necesidades de la entidad, reduciendo el tiempo del proceso de selección de 32 a 22 días hábiles, teniendo como principales retos que este proyecto respete los principios de transparencia, mérito y equidad.

Dicho proyecto, fue elaborado en la AATE, entidad absorbida por la actual ATU, siendo que dicho proceso fue acogido por la ATU en la etapa de fusión de la entidad. En ese sentido, se detalla las acciones realizadas:

#### **3.1. Análisis de la problemática del proceso de Gestión de la Incorporación:**

La aprobación de los perfiles laborales de los puestos a convocar por parte del Departamento de Personal del MTC, generó dependencia y un periodo de evaluación de aproximadamente 3 a 5 días.

El 90% de los requisitos para la contratación del personal CAS fueron presentados con observaciones.

La realización de las actividades relacionadas con los procesos de elección de CAS fue manual y se realizaron en formato Excel.

#### **3.2. De la identificación de Causa – Raíz:**

La revisión de los perfiles de puesto por parte de la Oficina de personal del MTC, demoraba por la cantidad de perfiles que se tenía que revisar, ya que es un proceso que involucraba la revisión de todos los perfiles de las diferentes ejecutoras a cargo del MTC.

Las áreas usuarias desconocían como elaborar correctamente los requerimientos y definir adecuadamente sus perfiles según lo establecido por SERVIR.

No existía un sistema automatizado para los procedimientos de selección, situación que generaba mayor cantidad de tareas manuales y demanda de mayor tiempo, recursos humanos e inducía al error en el manejo de la información.

### **3.3. Propuesta de mejora**

Para optimizar los procesos de selección y contratación de personal en la ATU, se han implementado diversas herramientas y procedimientos. Estas han permitido mejorar la eficiencia, reducir los tiempos de respuesta y garantizar una mayor transparencia en la gestión del talento humano.

La aprobación de los resúmenes de las plazas a convocar por parte del Departamento de Personal del MTC, generó dependencia y tiempo durante el análisis de aproximadamente 3 a 5 días.

El 90% de los requerimientos para la contratación de personal CAS fueron presentados con observaciones.


La realización de las tareas de los procesos de elección de CAS fue manual y se realizó en formatos Excel. Automatizar el proceso de selección, mejorando la interfase con el postulante en la etapa inicial de inscripción y en la elaboración automática del examen de conocimientos desde un banco de preguntas, además de autogenerar los reportes de calificación en cada fase del proceso de selección.

Variación del orden de actividades (la prueba de conocimiento y la evaluación curricular) del proceso de selección, a fin de evaluar solo a los postulantes que pasaron la prueba de conocimiento, a fin de optimizar tiempos y recursos en dicha fase.

Tal como se muestra en las imágenes, se elaboró los procesos referidos a la etapa de vinculación, considerando las mejoras propuestas influirían directamente en la Gestión de la Incorporación.

### Figura 8

*Proyecto de mejora – Gestión de la Incorporación*

 <b>PERÚ</b> Ministerio de Transportes y Comunicaciones		CARACTERIZACIÓN DEL PROYECTO DE MEJORA					
NOMBRE			CÓDIGO				
Gestión de la Incorporación			OPP-PROY-003				
SPONSOR DEL PROYECTO			FECHA				
Jefe de la Oficina de Administración							
TIPO DE MEJORA		IMPORTANCIA			COMPLEJIDAD		
<u>Mejora continua</u>	Rediseño de procesos	<u>Alta</u>	Media	Baja	Alta	<u>Media</u>	Baja
DECLARACIÓN DEL PROBLEMA (Qué, cuánto, dónde, cuánto)	Las contrataciones CAS, tienen una duración de 31 días hábiles desde el requerimiento de Área Usaria hasta la suscripción del contrato, adicionalmente demanda mucho trabajo manual, que hace que el proceso no sea eficiente.						
OBJETIVO (lista de objetivos de mejora)	Disminuir el tiempo de los procesos de contratación de 32 a 22 días hábiles.						
INDICADOR Y META (Como se demuestra que se alcanzó el objetivo)	Porcentaje de variación del tiempo promedio del proceso				- 30 %		
ALCANCE (Hasta dónde comprende el proyecto y qué está fuera)	El proyecto va desde la presentación del requerimiento por el área usuaria a la Oficina de Administración, hasta la suscripción de contrato del ganador del concurso de selección.						

### Figura 9

*Flujograma ASIS: Proceso de contratación CAS*

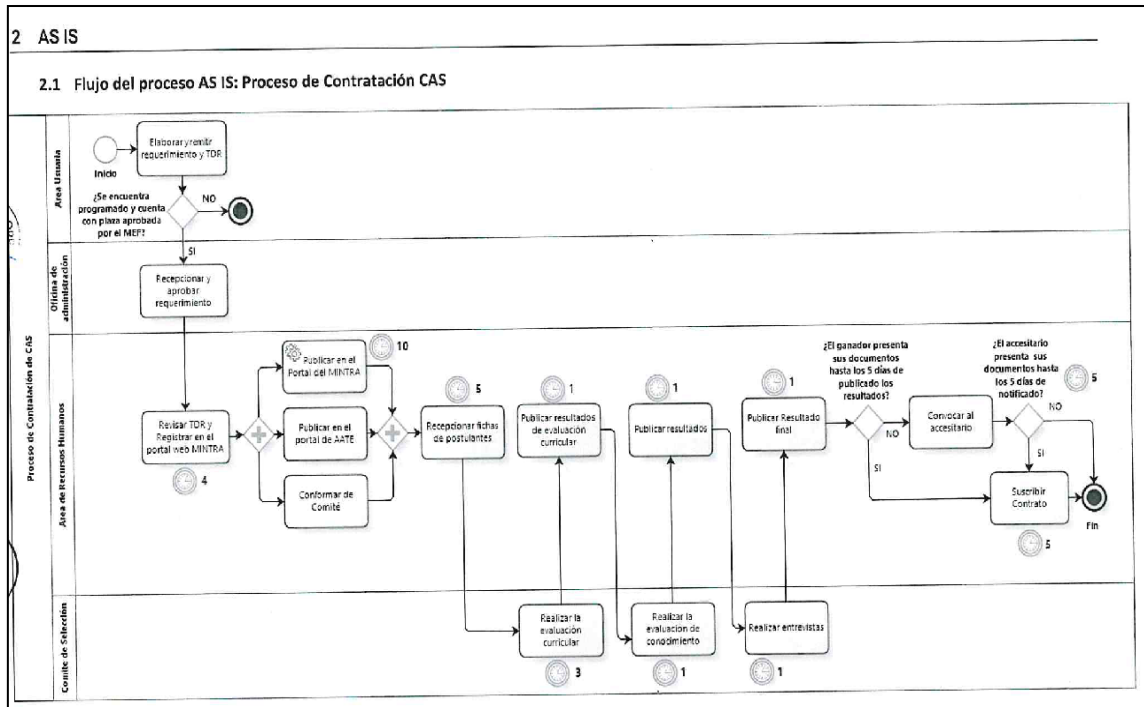
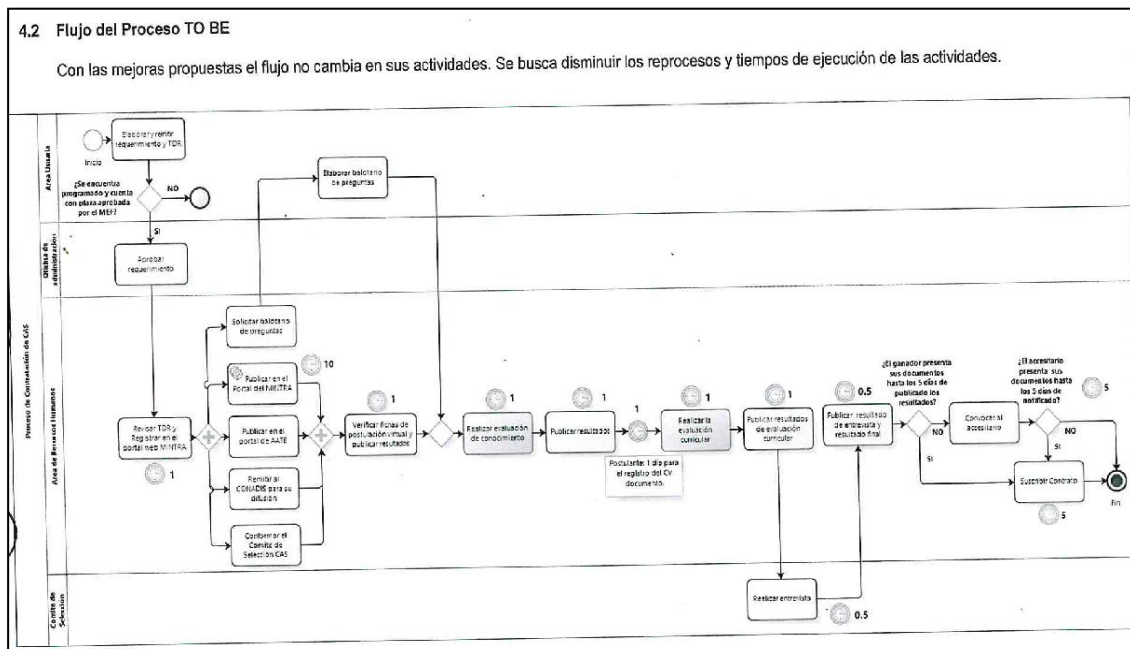



Figura 10

Flujograma TO BE: Proceso de Contratación CAS



**Figura 11***Ficha de indicador de proceso de Contratación CAS*

 <b>PERÚ</b> Ministerio de Transportes y Comunicaciones		FICHA DE INDICADOR		VERSION	01
				FECHA	
INDICADOR	Porcentaje de procesos de contrataciones CAS que demoran 22 días hábiles o menos			CODIGO	S02.02.01-IND.01
PROCESO	Gestión de la incorporación			CODIGO	S02.02.01
OBJETIVO	Medir el tiempo que tomen los procesos de contrataciones de personal bajo el régimen CAS y calcular el porcentaje de estos que se realice en 22 días hábiles o menos, desde que se recibe el requerimiento en la Oficina de Administración, hasta que la suscripción de Contratos.				
CALCULO	$(\text{Cantidad de procesos que se realizan en 22 días hábiles o menos}) / (\text{Cantidad de procesos CAS que concluyeron dentro del mes evaluado}) \times 100$				
VARABLES	Variable 1: Cantidad de procesos que se realizan en 22 días hábiles o menos = Es la cantidad de procesos de convocatoria para personal bajo el régimen CAS que toman 22 días hábiles o menos desde la presentación del requerimiento hasta la suscripción del contrato dentro del mes evaluado. Variable 2: Cantidad de procesos CAS que concluyeron dentro del mes evaluado = Es la cantidad total de procesos de convocatoria CAS que concluyen dentro del mes evaluado.				

Considerando el diseño de proceso antes mencionado, se elaboró el presente Manual de Procedimientos - MAPRO, el cual contiene el consolidado de los procedimientos que forman parte del Proceso S04.03.01 Gestión de la incorporación. Dichos procedimientos describen cómo deben ejecutarse las actividades, tomando en cuenta los elementos que lo componen y su secuencialidad, permitiendo de esta manera una gestión coherente y conforme a Ley en la ATU. Para ello, se tomó en cuenta lo siguiente:

**Figura 12***Inventario del procedimiento*

N°	Código del procedimiento	Nombre del procedimiento	Producto(s) del procedimiento	Proceso relacionado	Tipo de proceso	Dueño del proceso
01	PRO-S04-001	Convocatoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Convocatoria publicada</li> <li>Consolidado de preguntas</li> </ul>	S04.03.01 Gestión de la incorporación	Soporte	Jefe/a de la OGRH
02	PRO-S04-002	Selección de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reporte de datos del (de la) ganador (a) de la convocatoria</li> <li>Resultados finales</li> </ul>	S04.03.01 Gestión de la incorporación	Soporte	Jefe/a de la OGRH
03	PRO-S04-003	Vinculación de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrato suscrito o Acta de cumplimiento de mandato judicial</li> <li>RPE de designación publicada</li> </ul>	S04.03.01 Gestión de la incorporación	Soporte	Jefe/a de la OGRH
04	PRO-S04-004	Inducción al personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro de la inducción y registro del "Formato de inducción al sistema de gestión de la calidad y entrega de la Política Institucional de la Calidad de la ATU", de corresponder.</li> </ul>	S04.03.01 Gestión de la incorporación	Soporte	Jefe/a de la OGRH

### **3.4. De la Directiva del proceso de selección**

Teniendo en cuenta que el régimen especial de contratación administrativa de servicios - CAS es regulado por el Decreto Legislativo N° 1057, su Reglamento y modificatorias; asimismo le son aplicables las normas de carácter general que regulen el servicio civil, los topes de ingresos mensuales, la responsabilidad administrativa funcional y/o las disposiciones que establezcan los principios, deberes y obligaciones, incompatibilidades, prohibiciones, infracciones y sanciones aplicables a servicio, función o cargo para el que es contratada la persona; así como las estipulaciones del contrato suscrito y las normas internas de la entidad.

Asimismo, constituye una modalidad especial de contratación laboral, privativa del Estado, que vincula a la entidad con una persona que presta servicios de manera subordinada; se rige por sus propias normas y confiere a las partes únicamente los derechos y obligaciones establecidos en éstas.

En ese sentido, se ha elaborado una Directiva la modalidad de contratación CAS el mismo que actualmente se encuentra vigente “Directiva que regula el procedimiento de convocatoria, selección y contratación de servidores/as sujetos al régimen especial de contratación administrativa de servicios – CAS”, la cual fue aprobada con Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 119-2022-ATU/PE.

La mencionada directiva fue elaborada tomando en cuenta las propuestas de mejora de la gestión de la incorporación y las disposiciones que permitan simplificar el proceso de selección, así como establecer filtros y anexos que permitan el correcto desarrollo del proceso de selección.

### **3.5. De la elaboración del Perfil de puesto**

Considerando que la ATU inicio sus operaciones en el año 2020, se requería iniciar con la incorporación de personal; en ese sentido, se realizó la revisión y adecuación de los perfiles del puesto de las diferentes posiciones a incorporar para la entidad, siendo que la entidad tiene como función principal el brindar un servicio de calidad.

Para ello, debería de contar con personal idóneo para cumplir con las leyes, reglamentos y demás requisitos relacionados con el transporte público, desarrollando medidas de fiscalización e implementando las medidas de acuerdo a los lineamientos establecidos por la ATU.

En ese sentido, para la elaboración del perfil del puesto, se tuvo en consideración los siguientes aspectos:

*Análisis exhaustivo del puesto*, en coordinación con la Subdirección de fiscalización, a fin de levantar información relevante del puesto (funciones, conocimientos, habilidades, competencias, etc).

*Claridad en la descripción del puesto*, garantiza que el perfil sea claro, breve y completo, para que los candidatos puedan entender claramente lo que se espera de ellos.

*Actualización constante*, revisar y actualizar periódicamente los perfiles del puesto asegurando que se incluyan los cambios, responsabilidades y requisitos del puesto, alineados a las nuevas necesidades del mercado.

Adicionalmente, también se han considerado los criterios establecidos por SERVIR, los cuales se detallan a continuación:

- Análisis de la información relacionada con el puesto.
- Reconocimiento del puesto

- Desarrollo de las funciones del puesto
- Define la misión del puesto
- Define los requisitos del puesto

En ese sentido, se procede a detallar las funciones de uno de los puestos con mayor demanda en la entidad, Fiscalizador de Transporte.

***Funciones del Fiscalizador de Transporte:***

- Realizar y ejecutar los operativos de fiscalización y/o acciones de control y/o acciones para el ordenamiento del servicio de transporte terrestre de personas, en el marco de lo dispuesto por los artículos 239° y 246° del Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444 - Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado por Decreto Supremo 004-2019-JUS; en coordinación con la Policía Nacional del Perú (PNP) y otras autoridades competentes, cuando corresponda, con la finalidad de hacer cumplir la normativa que regula la prestación de dicho servicio.
- Emitir actas de control, mediante el empleo de mecanismos físicos y/o digitales, en el marco de acciones de fiscalización, a fin de garantizar el cumplimiento de la normativa del servicio de transporte terrestre de personas.
- Elaborar informes de control y/o de fiscalización y/o de las incidencias ocurridas durante las acciones de control y fiscalización; con la finalidad de llevar una correcta trazabilidad de las mismas y adoptar acciones correctivas.

- Realizar acciones preventivas, educativas y/o campañas de difusión, para sensibilizar acerca de la normativa del transporte terrestre de personas en Lima y Callao.
- Otras funciones asignadas por la jefatura inmediata, relacionadas a la misión del puesto.

Considerando las responsabilidades a asumir por los Fiscalizadores de Transporte, para el cumplimiento de las mismas, se elaboró un perfil de cargo, teniendo en cuenta datos del cargo, las tareas a realizar, definiendo el objetivo del cargo, definiendo las exigencias del cargo (formación académica, experiencia, conocimientos, habilidades, competencias y otros requisitos, en este escenario, teniendo como resultado lo siguiente:

### Figura 13

#### *Requisitos de formación para el perfil del puesto*

REQUISITOS (*)	DETALLE
Formación Académica, grado académico y/o nivel de estudios	Egresado Técnico Superior y/o estudios universitarios a partir de octavo ciclo.
Experiencia	Mínimo un (01) año en entidades públicas y/o privadas.
Competencias / Habilidades	- Integridad - Autocontrol - Comunicación asertiva - Trabajo en equipo
Conocimientos	Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444 - Ley del Procedimiento Administrativo General: Decreto Supremo 004-2019-JUS (artículos 239 al 246).

Requisitos adicionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidad para trabajar en horarios rotativos. (Lunes-Domingo, un día de descanso semanal) (Horarios: De 05:00 am a 12:00 pm o 06:00 am a 01:00 pm o de 01:00 pm a 08:00 pm o de 03:00 pm a 10:00 pm o de 10:00pm a 05:00am).</li> <li>- Trabajo exclusivo en campo, actividad física, actividades operativas.</li> </ul>
------------------------	---

### 3.6. De la implementación del Sistema de Convocatorias – SISCON

Por otro lado, en el año 2020 debido a la COVID-19, las entidades debían adecuarse a realizar actividades de virtualización de sus procesos, a fin de evitar riesgos con los postulantes, sin dejar de lado la transparencia y meritocracia para la contratación del personal.

Y en concordancia con lo establecido por el estado de emergencia Sanitaria producida por el COVID-19, y en cumplimiento con las normas de bioseguridad establecidas para evitar el contagio y la propagación de dicho virus, se implementó la virtualización de los procesos de selección de personal en la ATU, permitiendo tener una mayor cantidad de postulantes, optimizando los procesos y tiempos para el desarrollo del proceso de selección. Siendo que, la ATU fue una de las primeras entidades públicas que inicio sus procesos de convocatoria CAS masivos en el año 2020, mediante una plataforma virtual.

Asimismo, como acciones de mejora y cumplimiento de los lineamientos establecidos por SERVIR, por el estado de emergencia y otros, se elaboró los procesos de la Gestión de la incorporación<sup>6</sup>, con el fin de optimizar las acciones establecidas por dichos lineamientos.

<sup>6</sup> - *Proceso de Convocatoria (Ver Anexo A)*

Siendo que, a la fecha la ATU cuenta con el sistema SISCON, el “Sistema de Convocatorias CAS” el mismo que permite realizar todos los procesos de selección, para ello se elaboró y actualizo los procesos, teniendo como referencia la Directiva de convocatorias CAS de la ATU, los lineamientos establecidos por SERVIR y las normas de bioseguridad producida por el COVID-19.

### Figura 14

*Portada del sistema SISCON*



### 3.7. De la implementación del Sistema de Evaluación de Conocimiento - SISEVAL

- 
- Proceso de Selección de personal (Ver Anexo B)
  - Proceso de Gestión de la Vinculación (Ver Anexo C)
  - Proceso de Inducción de personal (Ver Anexo D)

Adicionalmente, se elaboró el procedimiento y flujograma para el desarrollo de la sistematización de la evaluación de conocimiento llamado SISEVAL, el cual permite medir de manera objetiva y sistemática el nivel de comprensión y retención de información por parte de los individuos que están siendo evaluados.

Además, la sistematización de un sistema de evaluación de conocimiento proporciona datos relevantes que ayudan a optimizar los tiempos durante el proceso de selección, garantiza la objetividad, transparencia del proceso y un monitoreo adecuado durante el desarrollo de la evaluación.

### Figura 15

*Portada de sistema SISEVAL*



### 3.8. De la Matriz de competencias

Por otro lado, se elaboró también, una matriz de competencias, que sirva como referencia o guía a los miembros del comité respecto a las preguntas a considerar en la entrevista por competencias. (Ver anexo E). Así como la ficha de entrevista personal, el mismo

que permite consignar la puntuación de los miembros del comité para el proceso de entrevista. (Ver anexo F).

Es importante mencionar que, contar con una matriz de competencias proporciona una estructura clara y detallada que define las habilidades, conocimientos y comportamientos que se esperan de las personas en un determinado contexto. Facilitando de ese modo a los miembros del comité la identificación y comprensión de las competencias necesarias para desempeñar eficazmente una función específica.

### **3.9. De las mejoras en el Proceso de Inducción**

En relación con las medidas para optimizar el proceso de inducción, la OGRH, en asociación con GYZ Corporación Alemana, creó recursos de e-learning para la Inducción General de la ATU. El objetivo es ayudar a la adaptación e integridad de la entidad, proporcionando informaciones vinculadas al funcionamiento general de la entidad, de la institución y de los reglamentos internos.

En ese sentido, se tiene desarrollado el contenido de los formatos SCORM de los seis (06) módulos, que están cargados en la plataforma virtual de inducción ATINGI.

Dicho programa permite a los servidores ingresar desde cualquier medio electrónico, pc, laptop, celular u otros a ver y descargar información esencial de la ATU. Asimismo, nos permite interactuar con los servidores a través de preguntas a fin de monitorear el logro de avance y aprendizaje de los mismos. Teniendo como resultado de la implementación una participación del 100% de servidores del proceso de inducción general.

### **Figura 16**

*Imágenes referenciales del Programa de Inducción General en formato SCRUM.*

Nombre / Apellido(s)	Historia y Normativa	Evaluación - Módulo I	Conozcamos más de la ATU	Evaluación - Módulo II	Marco estratégico	Evaluación - Módulo III	Nuestra organización	Evaluación - Módulo IV	Sistemas de gestión	Evaluación Módulo V	Principales procesos ...	Evaluación Módulo VI
Isabella Alessandra Ostolaza Villa	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pamela Puente A	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jefferson Ramirez Alcantara	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fior Mivela Rimari Barzola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HENRY FABIAN SALAS ZETA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

### 3.10. Limitaciones en la Gestión de la incorporación de personal

Uno de los mayores desafíos en la gestión de la incorporación es la falta de herramientas tecnológicas adecuadas para la automatización de los procesos de selección y contratación. Toda vez que la revisión de documentos manuales, validación de perfil y la falta de integración de los sistemas generan demora y aumentan el riesgo de errores administrativos.

Asimismo, la entidad carecía de directivas y lineamientos que establecieran los procedimientos claros para los procesos de selección del personal. La necesidad de aprobar los

perfiles de puesto por parte del MTC, generaba dependencia administrativa que prolongaba significativamente los tiempos de contratación.

El equipo encargado de la gestión de la incorporación, enfrenta una alta carga laboral, lo que limita su capacidad para ejecutar de manera efectiva todos los procesos de selección.

Además, se ha identificado la necesidad de implementar evaluaciones de competencia más especializadas y optimizar los procedimientos de selección, para garantizar una mejor elaboración de los perfiles de puesto de la ATU.

Por otro lado, se ha encontrado con resistencia por parte de algunos servidores y directivos provenientes de las entidades fusionadas, que han impedido la adopción de nuevas estrategias de modernización en el proceso.

Las restricciones presupuestales, también han limitado la adquisición de software especializado para la automatización de procesos, y han impedido la ejecución de procesos de selección a gran escala que puedan mejorar la calidad y la diversidad de los candidatos que postulan en los procesos de selección de la ATU.

Las limitaciones en la contratación de personal especializado y personal operativo están relacionadas principalmente con restricciones normativas, operativas, presupuestarias y tecnológicas. Superar estos desafíos requiere agilizar los procesos administrativos, mejorar las estrategias de atracción de talento y optimizar los recursos disponibles para fortalecer el proceso de selección de personal.

Por ejemplo: Existe una alta demanda y pocos candidatos aptos: Se requieren fiscalizadores con disponibilidad para horarios rotativos y trabajo en campo, lo que reduce el número de postulantes dispuestos a asumir el rol.

Finalmente, se ha identificado la necesidad de fortalecer los procesos de inducción del personal, ya que la falta de socialización de los objetivos y normativas internas afectaban el desempeño y la adaptación de los nuevos servidores.

#### IV. CONCLUSIONES

La Autoridad de Transporte Urbano de Lima y Callao, que forma parte del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, cuenta con personería jurídica de derecho público interno y posee plena autonomía administrativa, funcional, económica y financiera, lo que le permite llevar a cabo sus funciones de manera independiente y eficiente.

La Oficina de Gestión de Recursos Humanos, siguiendo uno de los lineamientos de la ATU, tiene como objetivo gestionar la entidad con criterios de eficiencia técnica, económica e innovadora para generar valor público, a través de la Modernización de la Gestión Institucional.

Las herramientas implementadas han permitido mejorar significativamente la gestión de la incorporación en la ATU. La sistematización de procesos de selección con el SISCON, la sistematización de la evaluación de conocimientos con el SISEVAL, estandarización de perfiles de puesto, han contribuido a optimizar los tiempos de selección y contratación, garantizando mayor transparencia y eficacia en la gestión de recursos humanos.

Siguiendo estas directrices, el rol del psicólogo es fundamental en la oficina de Gestión de Recursos Humanos, especialmente en los procesos de incorporación de personal, que incluyen la selección, contratación e inducción. Su contribución es clave para garantizar una integración exitosa y el adecuado desempeño del equipo.

Si bien las limitaciones mencionadas han representado desafíos significativos en la gestión de la incorporación de personal, la ATU ha implementado diversas estrategias de mejora. Entre ellas, la digitalización de procesos a través de plataformas como SISCON y SISEVAL, la optimización de tiempos en las etapas de selección y el fortalecimiento de la comunicación con los órganos responsables de la aprobación de perfiles.

## **V. RECOMENDACIONES**

Considerar las actividades reseñadas en el presente informe, realizadas a partir de la formación obtenida en cursos de nivel universitario y especializaciones en el campo de mis competencias, que me han permitido desempeñar eficazmente mi labor como profesional en Psicología, responsable de la implementación de las Herramientas de Gestión de Empleo, y obtener el título de Título Profesional a través de la modalidad de Suficiencia Profesional.

Se recomienda continuar con la implementación de las Herramientas de Gestión de Empleo, ya que esto contribuirá de manera significativa a fomentar la participación activa y el compromiso de los servidores de la entidad. Estas herramientas no solo permiten optimizar la gestión del talento, sino que también promueven un entorno laboral más motivador y alineado con los objetivos organizacionales, generando un mayor sentido de pertenencia y responsabilidad.

Es fundamental continuar trabajando en la automatización de procedimientos, la flexibilización normativa y el fortalecimiento de la capacitación del personal para garantizar un proceso de incorporación más eficiente, transparente y alineado con los objetivos estratégicos de la ATU.

## VI. REFERENCIAS

Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR]. (julio de 2021). *El sistema de gestión de recursos humanos y la Ley del Servicio Civil* (Cuadernos de Trabajo). <https://lc.cx/WFpgKD>

Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR]. (15 de septiembre de 2022). *Procesos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos – SAGRH*. <https://lc.cx/tZseoB>

Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR]. (3 de diciembre de 2023). *Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos – SAGRH*. <https://lc.cx/aZBKy>

Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR]. (febrero de 2023). *La elaboración de perfiles en el sector público*. <https://lc.cx/14J4K5>

Atalaya Pisco, M. (2001). Nuevos enfoques en selección de personal. *Revista De Investigación En Psicología*, 4(2), 133-144. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v4i2.5039>

Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Elsevier.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana.

Coronado, C. (2005). *La selección personal por competencias laborales* [Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma de Ciudad, Juárez]. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

De Ansorena, A. (2005). *15 pasos para la selección de personal con éxito: Métodos e instrumentos*. Paidós.

Escámez, J. (2005). Propuestas pedagógicas para la educación en la participación social. En J. Ruíz y G. Vázquez Gómez (Coords.), *Pedagogía y educación ante el siglo XXI* (pp. 335–356). Universidad Complutense de Madrid.

Escobar, O. (2007). *Manual VALANTI: Cuestionario de valores y antivalores*. PSEA Ltda.

Furnham, A. (2008). *Psicología organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones*. Thomson/Cengage Learning.

García, H. (27 de octubre de 2011). Corrupción en el Perú: ¿Tan difícil es caminar derecho? *América Economía*. <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/corrupcion-en-el-peru-tan-dificil-es-caminar-derecho>

Hernández, A., y Ruiz, M. (2023). La gestión del empleo en la era digital: Desafíos y oportunidades. *Revista de Economía y Trabajo*, 36(2), 207–221.

Laurence, G. (1991). *Los test psicológicos de aptitud y personal*. Lerand.

Martínez, J., y Gómez, L. (2023). La gestión del empleo en el sector público: Desafíos y oportunidades. *Revista de Administración Pública*, 57(2), 123–145.

McClelland, D. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331–335. <https://doi.org/10.1111/1467-9280.00065>

Olvera, R. (2007). *Las competencias laborales, una estrategia para la profesionalización de servidores públicos municipales* [Tesis de licenciatura, Instituto Politécnico Nacional]. Repositorio IPN. <https://www.repositorio.ipn.mx/>.

Olleros, M. (2000). *El proceso de captación y selección de personal*. Ediciones Gestión.

Pervin, L., y Ral, J. (1998). *La ciencia de la personalidad*. McGraw-Hill.

Quezada, V. (2008). *Identificación de competencias laborales* [Tesis de licenciatura, Universidad de Chile]. Universidad de Chile.

Sáenz, F. (2007). *El trabajo en equipo: Teoría y casos de aplicación*. Fondo de Publicaciones de la Universidad Distrital.

Torrealba, B., Vera, E. y Cortés, D. (2007). *Inducción: Proceso de recursos humanos*. Inducción RRHH. <https://induccionsrrhh.blogspot.com>.

## **VII. ANEXOS**









PERÚ  
Ministerio de Transportes y Comunicaciones

Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao - ATU

### DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

Código

PRO-S04-002

Nombre

Selección de personal – Parte 2

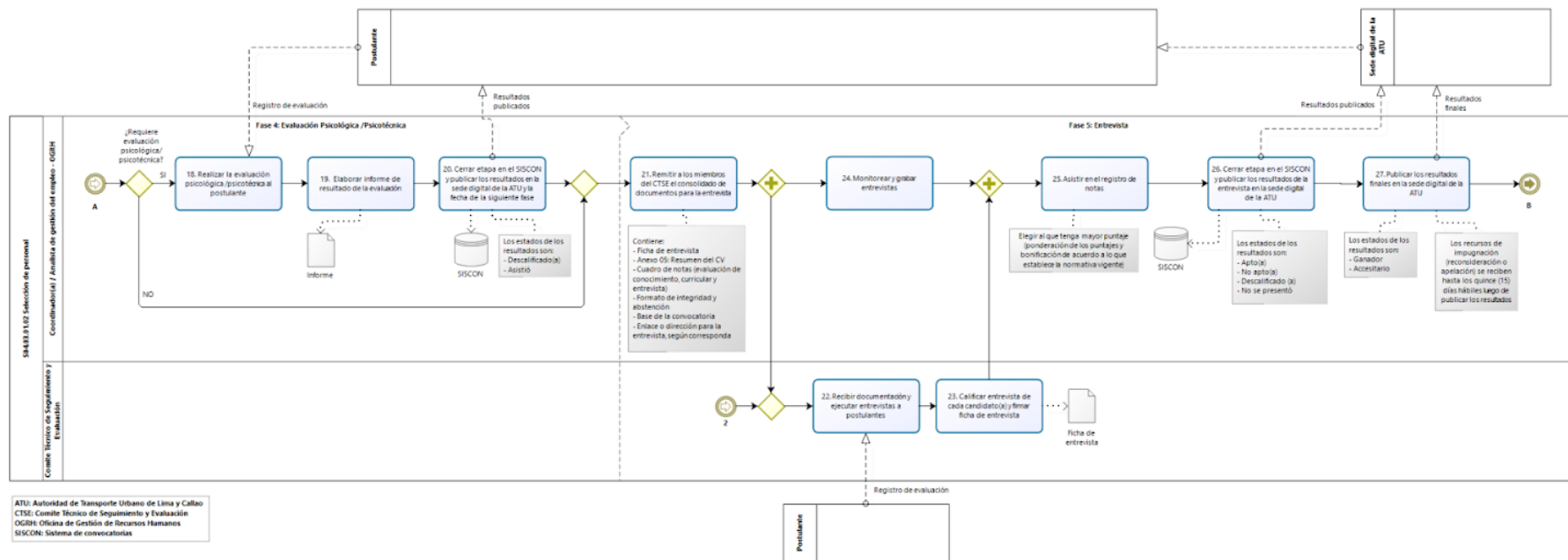


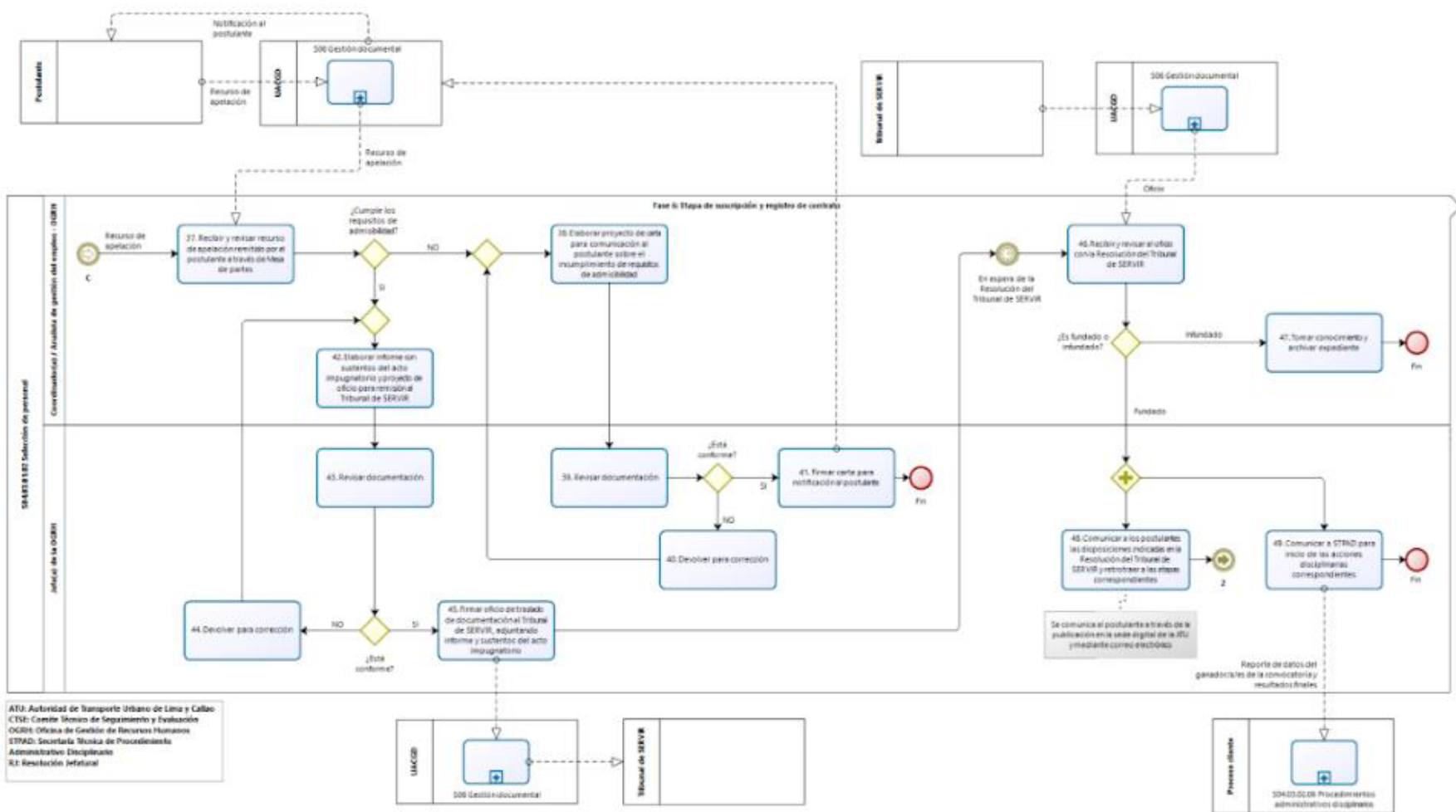




DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

Código PRO-S04-002 Nombre

Selección de personal – Parte 4









## ANEXO E

### Guía de competencias para el desarrollo de la entrevista personal

COMPETENCIA		NIVEL INTERMEDIO		NIVEL GERENCIAL
HABILIDAD	DEFINICIÓN	PREGUNTA 1	PREGUNTA 2	PREGUNTA 1
<b>AUTOCONTROL</b>	Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés	Cuéntame una situación laboral en la que viste una situación injusta ¿cuál fue? ¿cómo actuaste?	Si tuvieras que realizar un documento técnico con tus compañeros y uno de ellos es una persona problemática, ¿Cómo reaccionarías ante ello? ¿Cuál sería tu proceder?	Recuerda alguna situación donde se haya sentido muy molesto/ofuscado y haya deseado gritar a una persona por su mal comportamiento ¿Qué pasó? ¿Cómo manejó esa situación?
<b>ANÁLISIS</b>	Capacidad para identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento, y la forma en que un candidato organiza cognoscitivamente el trabajo.	Cuénteme una situación en la que haya tenido que resolver un problema en el trabajo con herramientas o información nueva para usted	Describa una situación en la que tomó una decisión importante en tu último trabajo ¿¿Qué te llevó a tomar esa decisión? ¿Cambiarías algún aspecto?	Cuénteme un problema complejo que usted haya tenido que analizar o eventualmente resolver
<b>CALIDAD DE TRABAJO</b>	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia, y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y	Cuéntame alguna situación en la que se le asignó una tarea de manera urgente y prioritaria. ¿Cómo se desempeñó para	Dame un ejemplo de una tarea que te demandó más esfuerzo ¿cómo la enfrentaste? ¿cuáles fueron los resultados?	Relátame una situación en la que sus ideas hayan sido generadoras de mejoras significativas para la organización en general. ¿Qué

	políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados.	lograrla entrega inmediata de la tarea asignada?		lo motivó a realizar esa propuesta en particular?
<b>COMUNICACIÓN EFECTIVA/ASERTIVA</b>	Capacidad de transmitir ideas, información u opiniones de forma clara y convincente, escuchando y siendo receptivo a las propuestas de los demás.	Cuénteme acerca de alguna situación en el trabajo, en donde estuvo con otras personas, y no haya estado de acuerdo con algo de lo expresado. ¿Qué sucedió? ¿Qué hizo?	Si no estuvieras de acuerdo con lo dicho por tu jefe o si consideras que este ha actuado de forma errada. ¿Qué le dirías para darle a conocer tu punto de vista?	Describe alguna ocasión en la que te haya resultado muy complicado comunicarse con algún miembro del equipo u otro colaborador. ¿Qué hiciste? ¿Qué tipo de comunicación utilizaste?
<b>DINAMISMO</b>	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, jornadas de trabajo prolongadas, sin que por esto vea afectado su nivel de actividad.	Dame un ejemplo de una tarea o proyecto que te haya demandado un esfuerzo importante durante un largo periodo de tiempo. ¿Cómo la emprendiste? ¿Cuál fue el resultado?	Describe la situación laboral más tensa que has tenido. ¿Cómo se resolvió?	Relátame una situación en el trabajo en que, de pronto, haya cambiado su escenario habitual. Ejemplo: ingreso de nuevo personal, marco laboral desconocido, cambios de horario, etc. ¿Qué sucedió? ¿Qué fue lo que hizo? ¿Qué piensa sobre lo sucedido?
<b>INICIATIVA</b>	Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y	¿En alguna ocasión, has tenido que asumir una mayor responsabilidad de que te correspondía? ¿Cómo ocurrió?	Cuéntame alguna situación en la que hayas detectado un problema y hayas tomado las acciones oportunas antes de	¿Qué hizo usted para lograr algún cambio importante en los procedimientos de trabajo?

	eficiencia ante nuevos requerimientos.		esperar a que alguien más lo hiciera	
<b>LIDERAZGO</b>	Habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción del grupo.	¿Cómo motivas a tus colaboradores? ¿Qué métodos te han resultado ser los mejores?	¿Has tenido algún subordinado difícil de manejar? ¿Cómo se resolvió ese problema?	¿En qué condiciones estaba tu equipo antes de que tú lo dirigieras? ¿Qué acciones implantaste para que tu equipo mejorara su desempeño?
<b>ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>	Agrupar y ordenar información, conocimientos o conceptos dándole un orden lógico que facilite la consulta, la mejora y la auditoría.	¿Cómo organiza sus actividades del día a día?	¿Qué tipo de información considera guardar y/o archivar? ¿Aplica algún tipo de criterio para ese orden?	¿Cuáles son las acciones que realiza para que sus actividades se desarrollen con éxito?
<b>CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN y ORGANIZACIÓN</b>	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Que estrategias utilizas para gestionar de la mejor manera las tareas importantes y/o urgentes?	¿De qué manera has mejorado tu capacidad de organización a lo largo de tu trayectoria profesional?	¿cuánto tiempo diario dedica a la planificación de las actividades semanales?- Cuénteme determinado proceso y descríbame los distintos pasos de la actividad.
<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>	Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante desiciones importantes.	Cuál ha sido la tarea más difícil de aprender y ¿cómo logro superarlo?	Describe cuál ha sido el logro más significativo obtuvo a nivel laboral, durante el último año ejercido. ¿cuáles	Cuéntanos alguna situación en la que tuviste que tomar una decisión inusual para sacar adelante un proyecto

			fueron los resultados alcanzados?	
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<p>Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.</p> <p>Es la habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenario de desarrollo de la acción de ese grupo.</p>	<p>Recuerda alguna situación en donde tuvo que trabajar con sus compañeros para lograr un objetivo en común ¿Cuáles son los aspectos que más valoró cuando trabajó con ellos?</p>	<p>Que es mejor para usted, ¿trabajar de manera individual o trabajar en equipo? explique su respuesta con una situación que haya tenido en su trabajo anterior</p>	<p>Coméntame una experiencia en la que alguno de tus compañeros de equipo no cumplió con sus responsabilidades ¿cómo lo mejoró?</p>
<b>ADAPTABILIDAD AL CAMBIO</b>	<p>Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas.</p>	<p>Relátame una situación en la que la empresa para la cual usted trabaja (o trabajaba) se vio afectada por circunstancias que usted pueda catalogar como “difíciles”. Bríndeme detalles.</p>	<p>Cuénteme sobre alguna nueva tarea a la que usted haya tenido que responder de inmediato, en momentos en que estaba muy involucrado en alguna otra asignación. ¿Cómo resolvió el problema?</p>	<p>Dame un ejemplo sobre una sugerencia realizada por alguno de tus colaboradores que influyo o cambio las decisiones que habias tomado</p>
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	<p>Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de</p>	<p>¿Cuál consideras que ha sido la decisión más difícil que ha tenido que tomar en el desarrollo de su trabajo?</p>	<p>Describa una situación laboral en la que usted buscó ayuda de otra persona para tomar una decisión importante ¿ Quién</p>	<p>Como profesional ¿Qué tipo de decisiones se le ha dificultado tomar? ¿Por que ? ¿Que hace usted para</p>

	lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.	Cuénteme como fue la situación	fue esa persona? ¿Qué lo motivo a hacerlo?	enfrentar ese tipo de situaciones?
<b>INTEGRIDAD</b>	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y Congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.	¿Recuerdas alguna situación en donde observaste que un compañero actuó de manera incorrecta en el trabajo? Cuénteme ¿Qué fue lo que sucedió? ¿Qué hizo?	En un caso hipotético. Si usted descubre a un jefe o supervisor recibiendo un soborno ¿Qué haría?	Cuénteme alguna situación real en el trabajo en la que usted haya sentido que se le pedía que obrara de manera contraria a sus costumbres o valores morales. ¿Qué sucedió? ¿Qué hizo?
<b>COOPERACION</b>	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.	Cuénteme sobre algún proyecto donde haya tenido que trabajar con personas de otro sector. ¿Se logró la cooperación entre los distintos integrantes?	Cuénteme una situación en la que un colaborador o compañero suyo haya recurrido a usted para solicitarle ayuda. ¿Puede comentarme cómo se comportó en dicha situación?	¿Cómo demuestra usted su apoyo a sus pares y/o colaboradores?
<b>RESPONSABILIDAD</b>	Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral.	Coménteme una situación en la que se le hayan presentado inconvenientes para cumplir con un compromiso laboral o personal. ¿Cómo lo resolvió?	Relátame una situación real de tensión o malestar entre los integrantes de su equipo de trabajo, que haya atentado contra el buen clima laboral.	

			¿Qué sucedió? ¿Qué actitud adoptó?	
--	--	--	------------------------------------	--

# ANEXO F

## Ficha de entrevista personal

PERU		Ministerio de Transportes y Comunicaciones		Agencia de Transporte Urbano Lima y Callao (ATU)		Oficina de Gestión de Recursos Humanos																							
<b>FICHA DE ENTREVISTA PERSONAL</b>																													
Nombres y apellidos del postulante				CAS 089 - 2028																									
CAS N.º				FISCALIZADORES DE TRANSPORTE																									
Cargo				12/9/23																									
Fecha (dd-mm-aa)				Hora		9:30 AM																							
<p>Un este formato se calificará cada una de las competencias evaluadas, para lo cual el entrevistado deberá realizar las preguntas establecidas al cuestionario, luego los entrevistadores deberán puntuar la respuesta obtenida con una X en el cuadro que corresponde.</p> <p>Consideraciones:                  * El Presidente del CTC (para usuarios) realizará la pregunta 1 y 2, los miembros que conforman los comités para el desarrollo del puesto.                  * El representante de la Empresa del CTC (para operadores) o el DTB (para operadores) y DTB (para operadores) y DTB (para operadores) evaluarán las preguntas 3 y 4, respectivamente, las mismas que consisten en conocimientos de carácter general y las habilidades para el desarrollo del puesto, respectivamente.                  * Para obtener la condición de APTO, los postulantes deberán obtener como mínimo la calificación de seis (6) para cada uno de los factores de evaluación.</p>																													
<b>CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y/O ESPECÍFICOS</b>				<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>																									
<b>1. Integridad - (Primer miembro del comité)</b> ¿Confiabilidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para controlar relaciones humanas basadas en un comportamiento honesto y claro. ¿Que acciones debería realizar cuando en cumplimiento de la función de fiscalización, se presenta algún indicio de irregularidad?				2      4      6      8      10 [X]																									
<b>2. Autocontrol - (Primer miembro del comité)</b> ¿La capacidad para controlar las emociones, controlar los impulsos negativos ante provocaciones de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. ¿Que acciones tomaría si en cumplimiento de la función de fiscalización, el personal de su equipo se quejara y/o sufiera un accidente de trabajo?				2      4      6      8      10 [X]																									
<b>CONOCIMIENTOS GENERALES / HABILIDAD RELACIONADA AL PUESTO</b>				<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>																									
<b>3. Comunicación Asertiva - (Segundo miembro del comité)</b> ¿Capacidad de transmitir ideas, información o opiniones de forma clara y concisa, escuchando y dando respuesta a las preguntas de los demás. ¿Que hacer en la situación en la cual se debe informar que ha cometido una falta, pero que además no desea ser sancionado, porque cree que se le va a descontar? ¿Que argumentos emplearía para informarle de la falta cometida, de forma que pueda comprenderla?				2      4      6      8      10 [X]																									
<b>4. Trabajo en equipo - (Tercer miembro del comité)</b> ¿Capacidad para trabajar en equipo, indicar qué estrategias utilizaría en su grupo de trabajo para que un operativo sea exitoso?				2      4      6      8      10 [X]																									
<b>ÉTICA, ANTISOBORNO E INTEGRIDAD</b>																													
¿Cuál es la importancia de la ética en la Gestión Pública?																													
<table border="1"> <thead> <tr> <th>SEÑALA LA CALIFICACIÓN</th> <th>VALORACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Muy alta importancia de la ética</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Alta importancia de la ética</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>Importancia de la ética</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Baja importancia de la ética</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Muy baja importancia de la ética</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>				SEÑALA LA CALIFICACIÓN	VALORACIÓN	Muy alta importancia de la ética	10	Alta importancia de la ética	8	Importancia de la ética	6	Baja importancia de la ética	4	Muy baja importancia de la ética	2	<table border="1"> <tr> <td><b>PUNTAJE TOTAL DE ENTREVISTA</b></td> <td><b>30</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2">*La nota mínima aprobatoria es 24</td> </tr> <tr> <td colspan="2">*La nota max. Aprobatoria es 40</td> </tr> <tr> <td><b>CONDICIÓN</b></td> <td><b>APTO</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2">[Apto/ No Apto/ N.S.P.]</td> </tr> </table>				<b>PUNTAJE TOTAL DE ENTREVISTA</b>	<b>30</b>	*La nota mínima aprobatoria es 24		*La nota max. Aprobatoria es 40		<b>CONDICIÓN</b>	<b>APTO</b>	[Apto/ No Apto/ N.S.P.]	
SEÑALA LA CALIFICACIÓN	VALORACIÓN																												
Muy alta importancia de la ética	10																												
Alta importancia de la ética	8																												
Importancia de la ética	6																												
Baja importancia de la ética	4																												
Muy baja importancia de la ética	2																												
<b>PUNTAJE TOTAL DE ENTREVISTA</b>	<b>30</b>																												
*La nota mínima aprobatoria es 24																													
*La nota max. Aprobatoria es 40																													
<b>CONDICIÓN</b>	<b>APTO</b>																												
[Apto/ No Apto/ N.S.P.]																													
<b>NOMBRES Y APELLIDOS DE LOS EVALUADORES</b>						<b>FIRMA</b>																							
						[Firma 1] [Firma 2]																							